

MEM

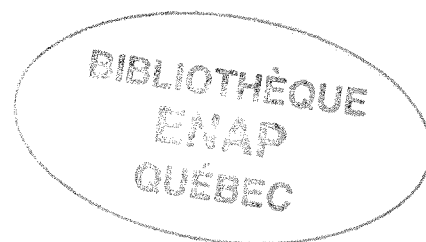
610

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'IMPACT DU MODÈLE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA RÉALISATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES:

CAS DE L'HÔPITAL L'HÔTEL-DIEU DE MONTRÉAL

PAR
ATKA BEN ARFA
PROMOTION 91-93



MÉMOIRE PRÉSENTÉ À L'ÉNAP EN VUE DE L'OBTENTION
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION
PUBLIQUE

"Optim-B"

MONTRÉAL
MAI 1996

100-102 102-175-77
BUREAU DU REGISTRAIRE

DATE: 96-06-11 PAR: M. Dallant

Remerciements

Un mémoire est une tranche de vie, une oeuvre singulière, une aventure épique qui ne peut voir le jour sans les encouragements, le soutien et la bonne volonté de certaines personnes. Il nous fait très plaisir de souligner, ici, la contribution essentielle de toutes celles et de tous ceux qui ont participé de près et de loin à l'accomplissement de ce défi personnel que présente le mémoire.

Tout d'abord, j'aimerais exprimer ma gratitude envers:

- Mon directeur de recherche, M. Yves-Chantal Gagnon. Pour tout ce dont il m'a gratifiée, ses précieux conseils, sa rassurante disponibilité, son support à la fois intellectuel et moral, je lui en suis reconnaissante.
- M. Michel Paquin, le président du comité d'évaluation, et Mme Louise Lemire, membre de jury. Leurs critiques étaient fondées sur un suivi intéressé de mon travail. En plus, ces critiques étaient accompagnées de conseils sur les avenues possibles de solution.
- Tous les professeurs qui m'ont enseigné à l'Ecole nationale d'administration publique à Montréal.
- La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans la participation des interviewés ayant accepté de m'accorder une entrevue. Je remercie tout d'abord M. Guy Sénéchal, conseiller en développement des ressources humaines à l'Hôtel-Dieu de Montréal, pour tous les efforts déployés à mon égard afin de faciliter la réalisation de cette étude. Je souhaite aussi remercier les dix interviewés qui ont accepté à participer à cette recherche en acceptant de me consacrer de leurs temps très précieux. Ils ont toute ma reconnaissance.
- Finalement, Un grand merci à ma mère Zouhour, à mon conjoint Jamel et à ma fille Eya pour leurs encouragements, à mes soeurs et mes frères et aussi à mes amies Emna et Laura pour leur soutien et leur confiance.

Avant-propos

Le mémoire est une activité obligatoire à l'obtention de la maîtrise en administration publique à l'Ecole nationale d'administration publique. Il est donc l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un établissement du secteur public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Ce mémoire est déposé et accepté par l'Ecole nationale d'administration publique.

Table des matières

Remerciements	i
Avant-propos	ii
Table des matières	iii
Liste des tableaux	ix
Listes des figures	x
Sommaire	xi
INTRODUCTION	1
Chapitre 1:REVUE DE LA LITTÉRATURE	6
1.Le modèle de gestion des ressources humaines	7
1.1.Le modèle traditionnel de gestion du personnel	7
1.1.1.Les attitudes des gestionnaires à l'égard des ressources humaines	7
1.1.2.La fonction personnel	9
1.1.2.1.La finalité de la fonction personnel	10
1.1.2.2.La philosophie de gestion	12
1.1.2.3.Pouvoir et partage des responsabilités	12
1.1.2.4.Nature de la gestion	14
1.2.Le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines	18
1.2.1.Les attitudes des gestionnaires à l'égard des ressources humaines	19
1.2.2.La fonction ressources humaines	20
1.2.2.1.Définition de la fonction ressources humaines	20
1.2.2.2.La finalité de la fonction ressources humaines	22
1.2.2.3.La philosophie de gestion	27
1.2.2.4.Pouvoir et partage des responsabilités	28
1.2.2.5.Nature de la gestion	31

2. Développement des ressources humaines	42
2.1. Définitions des concepts	42
2.2. Quelques perceptions sur le rôle du développement des ressources humaines	43
2.3. Le design stratégique de la formation et le développement des ressources humaines	46
2.4. Les choix stratégiques en formation et développement des ressources humaines	48
2.5. Les choix stratégiques en formation et développement des ressources humaines	52
2.5.1. Le choix des personnes visées par des programmes de formation et de développement structurés	52
2.5.2. Les objectifs de formation et de développement des ressources humaines	54
2.5.3. Les techniques pour atteindre les objectifs	57
2.5.4. La responsabilité de l'élaboration, l'adaptation et la transmission du contenu	58
2.5.5. La participation des employés dans le choix des activités	59
2.5.6. L'orientation individuelle ou collective des programmes	60
2.5.7. Le caractère spontané ou intégré des activités de formation et de développement	61
CHAPITRE 2: LE CADRE CONCEPTUEL	63
1. La question de recherche	64
2. La problématique	64
3. Le cadre d'analyse	66
3.1. Le modèle théorique	66
3.1.1. Définition des concepts	67
CHAPITRE 3: LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE	73
1. Le type de recherche	74
2. Une recherche exploratoire et descriptive	74
2.1. Avantages de la recherche exploratoire	75
3. Les caractéristiques de la stratégie de recherche	75
3.1. Etude de cas	76

4. La méthode de cueillette de données	77
4.1. La recherche documentaire	77
4.1.1. Les sources retenues	77
4.1.2. Les avantages de la recherche documentaire	78
4.2. Choix de l'entrevue semi-directive	78
4.2.1. L'entrevue	78
4.2.2. Le style de l'entrevue	79
4.2.3. Avantages de l'entrevue semi-directive	80
5. Les critères de choix de l'établissement et l'échantillon retenu	80
6. La procédure de la collecte des données	81
6.1. Les contacts préliminaires	81
6.2. Le déroulement des entrevues	82
6.3. Le contenu des rencontres	83
6.3.1. Guide d'entrevue	83
6.4. Élaboration du guide d'entrevue	83
6.5. Méthode d'analyse	84
6.6. L'interprétation de données	84
7. Présentation du cas et du P.D.R.H	89
7.1. Présentation du cas	89
7.1.1. La mission et les objectifs de l'hôpital de l'hôtel-Dieu	89
7.2. Le plan de développement	90
7.2.1. Objectif du P.D.R.H.	90
7.2.2. L'organisation du P.D.R.H.	91
7.2.2.1. L'assise légale	91
7.2.2.2. L'organisation du P.D.R.H.	91
7.2.2.3. Le projet de P.D.R.H.	94

CHAPITRE 4:ANALYSE DES RÉSULTATS	96
1.L'évaluation du modèle de gestion des ressources humaines	97
1.1.Organisation du travail: Design organisationnel	97
1.1.1.La structure de l'organisation	98
1.1.2.La décentralisation de la prise de décision	100
1.1.3.La responsabilité	104
1.1.4.La coordination	107
1.1.5.Le contrôle	109
1.2.L'organisation du travail: la description du poste	110
1.3.Le recrutement	113
1.4.L'évaluation de l'employé	117
1.4.1.L'évaluation formelle des employés	117
1.4.2.L'évaluation informelle	118
1.5.Gestion de carrière	121
1.6.Formation et développement	122
1.7.La relation avec les employés	124
1.7.1.Communication bidirectionnelle	125
1.7.1.1.Les réunions de la direction avec les employés	125
1.7.1.2.Les rencontres entre les supérieurs et les employés	125
1.7.1.3.L'expression des employés	127
1.7.1.4.Les boîtes à suggestions	128
1.7.1.5.Le journal de l'hôpital	128
1.7.2.Le traitement des griefs	128
1.7.3.Les programmes d'aide aux employés	130
1.8.Relation collective de travail	130
1.9.Résumé	133
2.L'évaluation du plan de développement des ressources humaines	133
2.1.La dotation	134
2.1.1.La présentation des priorités d'amélioration	134
2.1.2.Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de la dotation	135

2.2.L'accueil et l'orientation	137
2.2.1.Présentation des priorités d'amélioration	137
2.2.2.L'évaluation de la réalisation des priorités d'amélioration	139
2.3.L'appréciation du rendement et du potentiel	141
2.3.1.Description des priorités d'amélioration	141
2.3.2.L'évaluation de la réalisation de ces priorités	141
2.4.Le développement organisationnel	142
2.4.1.Description des priorités d'amélioration	142
2.4.2.Évaluation de la réalisation des priorités	142
2.5.Gestion de carrière	143
2.6.La formation	145
2.6.1.Description des priorités d'amélioration	145
2.6.2.L'évaluation de la réalisation des priorités d'amélioration	145
2.7.Conclusion	146
3.Discussion des résultats	149
3.1.Constats	149
3.1.1.Forte tendance du modèle de gestion des ressources humaines vers l'approche renouvelée	149
3.1.2.Forte tendance de la réalisation du P.D.R.H. vers la réussite	151
3.2.La nature du lien entre le modèle de gestion des ressources humaines et la réussite du P.D.R.H.	155
3.2.1.Les valeurs du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines comme condition nécessaire pour la réussite de l'implantation du P.D.R.H.	155
3.2.2.Les pratiques du modèle renouvelé comme préalables pour la réussite de la mise en oeuvre des activités du P.D.R.H.	158
3.3.Conclusion	161

CONCLUSION ET LIMITES DE LA RECHERCHE	163
ANNEXES	167
BIBLIOGRAPHIE	181

Liste des tableaux

1.Comparaison entre le modèle traditionnel et le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines	41
2.Liste des choix stratégiques de formation et développement selon Schuler	51
3.Liste des sept paramètres utilisés pour l'analyse du contenu du P.D.R.H	53
4.Les objectifs du programme	54
5.Les variables de notre cadre conceptuel	67
6.Opérationnalisation des concepts relatifs à l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines	85
7.Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de la pratique de dotation	138
8.Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de la pratique d'accueil et d'orientation	140
9.Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de l'activité de développement organisationnel	144
10.Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de l'activité de gestion de carrière	144
11.Évaluation du P.D.R.H. au niveau de l'activité de formation	147
12.Évaluation globale de la réalisation du P.D.R.H.	153

Liste des figures

A. Facteurs qui influencent l'évolution de la fonction ressources humaines	22
B. La fonction des ressources humaines contribue au succès organisationnel	23
C. Évolution des caractéristiques de la gestion des ressources humaines	39

Sommaire

À l'aube du XXI^e siècle, à travers le réseau de la santé et des services sociaux du Québec, on assiste à l'apparition d'une nouvelle réforme. Le ministre, dans sa nouvelle politique, invite le réseau à accorder une grande attention à la gestion des ressources humaines dans l'objectif d'augmenter la qualité des services. En conséquence, tous les établissements se trouvent dans l'obligation de faire un plan de développement des ressources humaines. Toutefois, l'existence de la Loi 120 et la volonté du ministre n'étaient pas suffisantes pour passer effectivement en acte le P.D.R.H.

L'objectif de cette recherche est d'explorer et de décrire les facteurs qui favorisent ou qui freinent la mise en oeuvre du P.D.R.H. Nous essayons de comprendre les déterminants du succès ou de l'échec du P.D.R.H.

Notre recherche exploratoire offre la possibilité de tester empiriquement la nature de la relation entre le modèle de gestion des ressources humaines et la réalisation du P.D.R.H. d'un établissement du réseau de santé et des services sociaux.

Selon les résultats de notre recherche, l'organisation qui veut implanter avec succès le P.D.R.H. doit commencer par mettre en place des valeurs et une philosophie de gestion en cohérence avec le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. Cette réussite n'est pas uniquement conditionnée par la présence de valeurs et d'une philosophie de gestion qui sont en cohérence avec celles du P.D.R.H. Elle exige la présence préalable de certaines activités concrètes et effectives qui préparent le terrain à la mise en oeuvre du P.D.R.H.

INTRODUCTION

1. Présentation du sujet

À l'aube du XXI^e siècle, à travers le réseau de la santé et des services sociaux du Québec, on assiste à l'apparition d'une nouvelle réforme. Cette réforme est centrée, entre autres, sur ceux et celles qui produisent les soins et les services. En effet, le ministre, dans sa politique sur les services de santé et les services sociaux, invite le réseau à accorder une plus grande attention à la gestion des ressources humaines en ayant pour objectif de rehausser la qualité des services offerts aux citoyens. Cette invitation s'est concrétisée de diverses façons dans la Loi 120 sur les services de santé et les services sociaux, notamment dans l'article 231 de cette même loi. En conséquence, tous les établissements se trouvent dans l'obligation de se doter d'un plan de développement des ressources humaines. Petit (1992) avance que ce plan vise à mettre en place de nouveaux mécanismes pour gérer les ressources humaines de façon stratégique.

Toutefois, l'existence de la Loi 120 et la bonne volonté du ministre n'étaient pas suffisantes pour implanter effectivement le P.D.R.H. L'implantation de ce dernier fait face à plusieurs réticences et à de nombreuses contraintes.

L'objectif de cette recherche est d'explorer et de décrire les facteurs qui favorisent ou freinent la mise en oeuvre du P.D.R.H. Nous essayerons de comprendre les déterminants du succès ou de l'échec de l'implantation du P.D.R.H. Cependant, nous limiterons notre analyse aux facteurs reliés à la gestion des ressources humaines. Toute en reconnaissant leur importance, nous mettons donc entre parenthèses les facteurs environnementaux internes et externes. Par ailleurs, bien que certaines dynamiques de changement étaient en place depuis longtemps, nous allons nous concentrer sur la période 1993-1995. Cette période se caractérise par une profonde restructuration de la gestion des ressources humaines et par l'apparition des premiers résultats de l'implantation du P.D.R.H.

2. Importance de la recherche

Au niveau théorique, notre recherche apporte une contribution à la fois conceptuelle et empirique dans le débat sur l'opposition entre le modèle traditionnel et le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. En effet, nous avons, d'une part, l'opposition entre ces deux approches au niveau opérationnel. Ainsi, à partir de notre revue de la littérature et dans notre grille d'analyse, nous avons montré comment cette opposition peut se manifester aux niveaux des activités. D'autre part, nous apportons une vérification empirique de cette opposition. Enfin, contrairement à l'opposition entre l'école du contenu et l'école du processus concernant l'implantation des stratégies, notre recherche montre le lien entre ces deux visions. Nous soulignons la complémentarité et les effets d'interaction entre, d'une part, les valeurs, les croyances, les attitudes, les états d'esprit, et, d'autre part, le contenu du P.D.R.H. qui est objet d'implantation.

Au niveau pratique, notre contribution est pertinente à la fois pour l'établissement étudié ou pour toute organisation concernée par le P.D.R.H. ou un projet similaire. En effet, nous décrivons les préalables nécessaires pour la réussite de l'implantation du P.D.R.H. Ces préalables sont à la fois reliés à la philosophie de gestion et aux pratiques de la gestion des ressources humaines. Ainsi, nous sensibilisons les établissements concernés à veiller et à faire leur évaluation sur les deux plans: latents et concrets. De même, notre recherche montre l'importance des facteurs culturels et intangibles dans la gestion des ressources humaines et dans le succès de la réalisation des plans de développement. Conséquemment, notre recherche dresse un profil bien détaillé d'une expérience de changement, de restructuration et de développement dans un secteur mouvant. L'étude de cas de cette expérience contribuera pertinemment à d'autres établissements.

Enfin, notre recherche apporte une contribution idiosyncratique à l'établissement étudié. En effet, nous avons effectué une évaluation du modèle de gestion et de l'implantation du P.D.R.H. Cette évaluation externe peut être utilisée pour corroborer l'évaluation interne qui est en cours de réalisation. De même, notre recherche fournit un diagnostic élargi sur les perceptions et les opinions de plusieurs intervenants à différents niveaux hiérarchiques, ainsi que sur le modèle de gestion des ressources humaines et sur l'implantation du P.D.R.H. Les citations que nous avons présentées dans ce mémoire couvrent bien les divergences des propos des intervenants.

Finalement, en soumettant leur modèle de gestion par rapport à un archétype théorique, nous ouvrons aux responsables des ressources humaines de nouvelles perspectives de développement de leur modèle de gestion. De plus, nous leur montrons que ces développements auront un impact positif s'ils s'approchent davantage du modèle renouvelé.

3. Problématique

Notre question de recherche est précisément en ces termes: Le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines aide-t-il et favorise-t-il la réalisation du plan de développement des ressources humaines dans les établissements du réseau de la santé et des services sociaux ?

Notre recherche vise à mettre en relation la réalisation du P.D.R.H. et le modèle de gestion des ressources humaines de l'organisation. Notre objectif consiste à explorer les éléments du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines qui ont contribué à la réalisation du P.D.R.H.. Nous essayons donc de déterminer les attributs du modèle renouvelé qui ont facilité la réalisation de ce plan dans les établissements du réseau de la santé.

4. Le plan du mémoire

Le premier chapitre présentera une revue de la littérature portant sur l'évolution du modèle de gestion des ressources humaines: de l'approche traditionnelle à celle renouvelée. Dans un second temps, nous étudierons le développement des ressources humaines dans l'organisation.

Le second chapitre s'attache à cerner notre question de recherche. Dans un second temps, nous présentons la problématique et nous ferons la description du modèle théorique sur lequel repose cette recherche.

Le troisième chapitre présentera la méthodologie utilisée pour recueillir toute notre information: le type de recherche préconisé, l'outil de recherche choisi, le mode de détermination de l'échantillon, le processus de collecte de données, la méthode de traitement de données et enfin, la présentation du cas et du P.D.R.H..

Le quatrième chapitre se consacre, premièrement, à présenter l'évaluation du modèle de gestion et du résultat de l'implantation du P.D.R.H.. Deuxièmement, nous discutons et nous décrivons la nature de la relation entre le modèle de gestion des ressources humaines adopté et le résultat de la mise en oeuvre du P.D.R.H.

Finalement, nous terminerons cette étude par un certain nombre de conclusions, nous discutons les limites inhérentes à notre mémoire et suggérerons quelques propositions pour d'éventuelles recherches sur ce sujet.

CHAPITRE 1:
REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord l'évolution du modèle de gestion des ressources humaines: de l'approche traditionnelle à l'approche renouvelée. Ceci permet de définir les spécificités du modèle de gestion des ressources humaines propre à chacune de ces deux approches.

La seconde partie s'attache à définir la notion de développement des ressources humaines ainsi que son rôle stratégique dans l'organisation.

1. Le modèle de gestion des ressources humaines

1.1. Le modèle traditionnel de gestion du personnel

Cette sous-section est consacrée à étudier le modèle traditionnel de la gestion du personnel. Elle est divisée en deux volets. Nous identifions, dans ce premier volet, les attitudes des cadres à l'égard de la main-d'oeuvre. Le second présente une analyse de la fonction personnel.

1.1.1. Les attitudes des gestionnaires à l'égard des ressources humaines

Selon Bordeleau (1982), l'attitude est une entité psychologique formée d'idées, de convictions, accompagnées de sensations. Face à un objet ou une personne, l'attitude fait naître un état d'esprit et prédispose l'individu à réagir par le biais des manifestations verbales ou non verbales. Les attitudes agissent donc comme un guide en incitant les gens à adopter des comportements et leur permettant de s'approcher

des objets envers lesquels ils éprouvent des sentiments positifs et éviter ceux envers lesquels ils éprouvent des sentiments négatifs. Les attitudes constituent ainsi d'excellents indicateurs d'orientations affectives des gestionnaires envers les ressources humaines. Bordeleau stipule que l'attitude est une dimension latente, elle ne peut être observée que par le biais de ses manifestations comportementales et verbales. Summers (1970) caractérise l'attitude par les aspects suivants:

- Elle constitue des prédispositions à agir, plutôt que des actions comme telles;
- Elle ne change pas spontanément du fait de sa relative stabilité;
- Elle s'organise selon une configuration de manifestation de l'individu face à l'objet d'attitude;

À la base du modèle traditionnel, on trouve certaines croyances partagées par les gestionnaires au sujet de la main-d'oeuvre. Face à cela, nous avons retenu deux attitudes des gestionnaires, en premier lieu, celle qui considère que l'employé doit s'adapter à son travail et non pas l'inverse, puis celle qui considère que la main-d'oeuvre est un tout homogène.

La connaissance de ces attitudes est importante car elles prédisposent ceux qui les partagent à gérer le personnel d'une manière peu dynamique, traduisant généralement la faible considération pour l'élément humain. En se référant à Guérin et Wils (1992), nous avons retenu une attitude conventionnelle des gestionnaires qui considèrent que l'employé doit s'adapter au travail et non l'inverse. En fait, les gestionnaires admettent que l'adaptation du travail aux employés est importante, mais lorsqu'ils organisent le travail, les considérations économiques sont au coeur de leurs préoccupations premières. Dans la même direction, Aktouf (1989) affirme que l'employé est considéré comme un organisme passif à qui on peut tout faire faire à condition de savoir le faire fonctionner, en lui inculquant les bons réflexes. On

transforme les employés en termites laborieux, hyperspécialisés et silencieux. Par conséquent, à aucun moment dans le choix des scénarios de développement ou d'introduction de la technologie, les tenants de cette approche ne se préoccupent des options qui s'harmoniseraient le mieux avec les caractéristiques et les aspirations de la main-d'oeuvre. Pour eux, les considérations économiques et techniques sont prioritaires et la main-d'oeuvre est malléable.

La seconde attitude identifiée consiste à considérer la main-d'oeuvre comme un tout homogène, solidaire, qui s'exprime par la voix de syndicats agressifs. Ces derniers exercent des pressions continues pour déstabiliser l'entreprise. La main-d'oeuvre est perçue globalement comme un obstacle dans l'atteinte des objectifs organisationnels. En se référant à Kochan et Capelli (1983), Guérin et Wils (1992) citent les gestionnaires qui refusent de dialoguer directement avec la main-d'oeuvre dont ils minimisent l'importance. Ils s'en remettent aux spécialistes en relation de travail pour négocier et administrer les conventions collectives.

1.1.2. La fonction personnel

Bousquet (1982) définit la fonction personnel, au sens large du terme, comme étant l'ensemble des moyens mis en oeuvre par l'entreprise pour traiter et maîtriser les problèmes humains et sociaux aux différents niveaux de responsabilités. Guérin (1980) désigne par la fonction personnel l'ensemble du système de gestion du personnel.

Pour analyser cette fonction, nous traitons de la finalité et de la philosophie de gestion, du pouvoir de la fonction, et des principales caractéristiques du mode de gestion traditionnel.

1.1.2.1. La finalité de la fonction personnel

Dans le modèle traditionnel, la fonction personnel cherche à atteindre une multitude d'objectifs qui apparaissent flous, antinomiques oscillant entre le social et l'économique. Ainsi, la fonction personnel est prise entre deux rôles incompatibles: l'un vise une meilleure utilisation des ressources humaines du point de vue de l'organisation, l'autre se préoccupe du bien-être des employés et de la satisfaction de leurs besoins.

D'un autre côté, la difficulté de relier les finalités de la fonction personnel aux finalités organisationnelles est un autre handicap qui s'ajoute à l'ambiguïté de son rôle. En effet, la productivité et la satisfaction ne sont que des moyens pour atteindre les véritables fins qui sont, pour l'organisation, la croissance et le profit. Or la manière dont ces objectifs-moyens contribuent aux objectifs-fins n'est pas claire. En fait, les objectifs eux-mêmes sont variables selon le contexte et les coalitions qui détiennent le pouvoir dans l'organisation.

Selon Thomason (1976), cette ambivalence de la fonction personnel s'explique par les deux courants, celui du management classique et celui du modèle des relations humaines.

A. Le modèle de management classique

Dans le management classique, les grands principes, qui guident la gestion, sont inspirés des travaux de Taylor. Ces principes se présentent premièrement sous la forme d'une séparation entre ceux qui planifient et conçoivent le travail et ceux qui l'exécutent et, deuxièmement, selon une organisation scientifique du travail où le

travail est décomposé en un ensemble de tâches simples. Dans ces conditions, le rôle de la fonction personnel peut être évident, puisque l'objectif de productivité exige que l'on sélectionne l'individu le mieux qualifié pour effectuer le travail prévu. C'est le règne de "l'homme qu'il faut à la place qu'il faut". Par des processus appropriés, la fonction personnel doit rechercher cette harmonie entre les aspects techniques et les aspects humains, toujours en élevant l'humain au niveau des besoins de l'organisation.

B. Le modèle de relations humaines

Ce modèle peut être considéré comme un effort pour pallier les effets négatifs du management classique tout en préservant les effets positifs de l'organisation mécaniste. En apportant une attention accrue à l'élément humain, ce modèle satisfait à des raisons tout à la fois morales et tactiques.

Bélanger et al.(1993) affirment que les responsabilités de la fonction s'élargissent pour aller au-delà de la transmission d'ordres et de directives qui émanent de la direction générale. La fonction personnel doit mettre sur pied des programmes de communication et de participation pour faire comprendre aux employés l'importance de leur rôle et la nécessité de leur action. Cependant, comme le mentionne Miles (1980), cette participation n'est pas perçue comme une implication dans la prise de décision, mais comme un moyen de satisfaction. Dans ce modèle, la fonction personnel doit apprendre aux cadres à traiter les employés comme des êtres humains et non comme des machines, à partager avec eux des informations et à construire des équipes de travail solides et homogènes, soucieuses de résoudre les problèmes organisationnels.

1.1.2.2. La philosophie de gestion

En se référant à Beer et al. (1984), Dyer et Holder (1988), Bouteiller et Guérin (1989) avancent que la philosophie de gestion dans le modèle traditionnel est de type bureaucratique. L'employé apprécié est celui qui fait ce qui est prescrit par sa description de fonction, les décisions intempestives sont bannies et l'employeur aura tendance à compter sur une organisation de travail élaborée (spécialisation et standardisation) pour maintenir ses coûts au niveau le plus bas possible. Il confiera à un système de rémunération extrinsèque, lié aux exigences de l'emploi, le soin d'assurer l'équité interne et la motivation au travail. La participation est faible et elle s'exerce dans le cadre limité de l'emploi. L'employeur ne favorise la ressource interne que dans la mesure où elle est la moins coûteuse. Dans un contexte de stabilité, le potentiel humain de l'organisation sera ainsi mis à profit rationnellement. La philosophie de gestion s'articule autour de la conception que se font les gestionnaires du travailleur et dans la perception de leur propre rôle. Beer et al. (1984) stipulent que pour ce qui est de l'employé dans l'organisation, il est avant tout perçu comme un subordonné qui n'a pas tellement envie de se réaliser dans son travail ou de prendre des initiatives. Miles et Snow (1977) ajoutent que la créativité est réservée aux gestionnaires qui doivent compenser la faiblesse des qualifications et de la motivation des employés par une division du travail en tâches répétitives. Walton (1985) rapporte que les gestionnaires organisés selon une hiérarchie rigide, puisent leur autorité sur la base d'un mandat. Ce dernier est confié aux gestionnaires par les propriétaires de l'entreprise, qui constituent la source légitime du pouvoir.

1.1.2.3. Pouvoir et partage de responsabilités

Lorsque les gestionnaires manifestent à l'égard de la main-d'oeuvre une vision limitée et négative, lorsque les finalités de la fonction personnel paraissent floues et

ambiguës, il s'avère peu probable que la fonction personnel occupe dans l'organisation un pouvoir déterminant.

Hickson et al. (1977) précisent qu'une fonction est importante lorsque les autres fonctions de l'organisation ne peuvent pas se passer d'elle pour atteindre leurs propres objectifs. Selon Guérin et Wils (1992), le pouvoir de la fonction découle de la compétence et de la capacité des responsables de cette fonction à résoudre les problèmes susceptibles de menacer la survie ou la croissance de l'organisation.

Benimadhu (1989) affirme que la fonction personnel n'a pas de pouvoir dans le modèle traditionnel. Il explique que la main-d'oeuvre ne jouit pas d'une grande considération. En effet, elle est perçue comme une ressource abondante et « un bouche-trou » dans l'organisation. La question du personnel n'est ni un objet de préoccupation majeur, ni un problème qui menaçait la survie ou même la croissance de l'organisation. En outre, les cadres hiérarchiques responsables de cette fonction n'ont ni les compétences ni la capacité de résoudre les problèmes graves qui pourraient surgir à cause du personnel. Legg (1978) ajoute que les dirigeants n'ont souvent pas le réflexe ou le savoir-faire nécessaire pour mettre en place un cadre intégré d'objectifs et de politiques qui puisse fournir des réponses cohérentes, efficaces et capables d'anticiper les problèmes éventuels. De plus, ajoute-t-il, que les cadres hiérarchiques ont de la difficulté à établir des liens entre les activités de gestion du personnel et les critères de succès, qui orientent et légitiment leurs actions. Ils tendent à sous-estimer l'importance de la variable personnel dans la prise de décision.

1.1.2.4. Nature de la gestion

La gestion traditionnelle du personnel est décrite par Guérin et Wils (1992) à travers un nombre d'épithètes: éparpillée, bureaucratique et universelle, techniciste, réactive, difficile à justifier, dont chacun met en valeur un aspect caractéristique.

A. Une gestion éparpillée

En parlant de gestion éparpillée, Guérin et Wils (1992) ont voulu préciser que les activités de la gestion traditionnelle du personnel sont mal coordonnées et mal alignées avec les enjeux organisationnels.

En effet, les activités de la gestion du personnel s'additionnent les unes aux autres sans qu'aucune attention soit portée à leur interaction. Schuster (1980) montre cette lacune. Desatnick (1983) affirme qu'il s'ensuit un manque de coordination entre les activités de gestion du personnel. Cet éparpillement s'explique par la manière dont ces activités ont été introduites dans les organisations pour résoudre des problèmes spécifiques afin de contribuer à l'atteinte des objectifs communs (Bélanger, 1990; Guérin et Wils, 1990).

Yoder et Haneman (1979) avancent que le développement des activités de relations de travail s'est accéléré lorsque la négociation et l'administration des conventions collectives sont devenues plus complexes. Celui des activités de recrutement s'est manifesté avec la croissance et la pénurie d'effectifs. Celui des activités de sélection s'est produit avec l'augmentation des coûts de la main-d'oeuvre et des pressions sur la productivité. Mais l'attention accordée à la contribution commune de ces activités et à leurs interrelations restait minime.

D'autre part, l'éparpillement des activités s'explique aussi par l'ambiguïté des finalités de la fonction et par l'éclatement des responsabilités entre les différents niveaux de gestion, et de statuts hiérarchiques et fonctionnels du personnel. Ce manque de coordination interne est souvent doublé d'un manque d'intégration externe. En effet, la fonction personnel est fermée, elle n'est en prise directe ni sur les objectifs organisationnels ni sur les plans des autres fonctions. En ce qui concerne l'environnement externe, aucun mécanisme de développement des activités n'est explicitement envisagé pour les adapter à d'éventuels changements de missions ou à des contraintes organisationnelles (Schuster 1980).

B. Une gestion bureaucratique et universelle

Ces épithètes sont justifiées par le fait que la fonction personnel s'appuie sur des grands principes de gestion issus de la théorie de la bureaucratie. Ces principes sont considérés d'application universelle, indépendamment des environnements particuliers de chaque organisation.

Une bureaucratie est une organisation dont le fonctionnement s'apparente à une machine. La coordination des actions est assurée par la centralisation de la prise de décision et par une hiérarchie de poste de travail organisée de telle manière que chaque poste soit placé sous le contrôle du poste supérieur. Guiot (1980) avance qu'à chaque poste correspond une sphère clairement spécifiée de pouvoirs, de responsabilités et de compétences adéquates nécessaires. Supérieurs et subordonnés sont soumis à un ordre impersonnel. On retrouve donc, projeté sur l'administration, le même mode d'organisation du travail de type rationnel et logique, que celui mis au point par le management scientifique pour le travail de production.

La fonction personnel s'appuie sur des grands principes de l'approche traditionnelle. Ils peuvent constituer l'ossature d'une philosophie de gestion du

personnel et, par la même, orienter les activités de gestion du personnel et leur donner une cohérence globale. Par ailleurs, les gestionnaires considèrent que ces principes sont universels et s'appliquent partout: quels que soient les circonstances, les types d'organisation et de main-d'oeuvre, la technologie, la culture. En négligeant leurs propres contingences, les organisations négligent ainsi l'effet de l'environnement, de la technologie, de la structure et de la main-d'oeuvre sur le choix des pratiques les mieux appropriées. Elles omettent aussi d'apprécier à leur juste valeur les réalisations et les résultats. Enfin, elles ne tiennent pas compte du potentiel de leurs ressources, de leurs qualifications et leurs compétences.

C. Une gestion techniciste

Castro et Lauriol (1989) avancent que les techniques foisonnent dans l'approche traditionnelle et que leurs connaissances sont considérées comme la base de la compétence traditionnelle.

Les théoriciens de la gestion de personnel se sont appliqués à élaborer une vaste panoplie de techniques susceptibles de résoudre les problèmes humains qui se posent à l'entreprise. Ainsi, l'approche traditionnelle se trouve caractérisée par la confiance illimitée dans l'approche technique où le savoir supplante le facteur humain.

Une gestion de personnel centrée sur les techniques émane d'une logique théorique ayant pour principal souci d'assurer un caractère savant aux activités de la fonction personnel. Guérin et Wils (1992) avancent qu'il arrive donc qu'on considère l'implantation d'une technique plus comme une fin en soi que comme un moyen qui se justifie en fonction du problème et du contexte. Aussi croit-on que l'essentiel de son travail est la maîtrise des techniques, alors que la maîtrise des personnes serait une expression plus juste de son rôle.

D. Une gestion réactive

Découlant des valeurs traditionnelles, notamment celles qui considèrent que les facteurs économiques et techniques sont plus importants pour le développement des entreprises que les facteurs humains, la fonction personnel est donc réactive.

Dans la gestion traditionnelle du personnel, les activités cherchent à aligner le personnel et à le mouler conformément aux besoins organisationnels. Nulle part dans les processus de gestion, on ne fournissait d'efforts pour tenir compte des besoins et des caractéristiques des employés. Aucune recherche n'est entreprise afin d'esquisser un cadre de travail qui répond à leurs aspirations ou qui favorise leur implication. La rationalité qui prévaut est celle de l'efficacité productive. Les technologies et les systèmes d'organisation du travail, souvent liés par un déterminisme étroit, ont un rôle important à jouer dans la recherche de cette efficacité. Le personnel uniquement est considéré comme un instrument qui doit se mouler aux exigences des systèmes techniques et jamais comme un acteur. Ainsi le rôle de la gestion du personnel n'est nullement de tirer le meilleur parti possible de la main-d'oeuvre disponible, mais plutôt de l'ajuster aux besoins des systèmes techniques.

E. Une gestion difficile à justifier

Justifier la gestion revient à prouver la contribution qu'elle apporte à la réalisation des objectifs organisationnels. Guérin et Wils (1992) pensent que cette démonstration est difficile à concrétiser dans le modèle traditionnel de gestion du personnel à cause du manque de lien entre les activités de gestion du personnel et les objectifs organisationnels. Ce manque de lien tient au fait que la fonction personnel ne génère pas de véritables produits organisationnels, alors que dans les autres fonctions, tout effort contribue à améliorer la production. Cette disjonction entre les activités de la fonction personnel et les objectifs organisationnels est due à

l'ambiguïté des objectifs de la fonction traditionnelle du personnel et à l'éparpillement de ses activités. Anthony et Nicholson (1977) proposent les concepts d'«efficacité externe» et d'«efficacité interne» qui correspondraient aux choix et à l'atteinte de bonnes cibles.

Dans la fonction personnel traditionnelle, la première condition n'est pas vérifiable, parce que dès le début les objectifs sont flous, ambigus et souvent indépendants des véritables finalités organisationnelles. D'ailleurs, il arrive que ces activités soient souvent inexistantes bien qu'elles soient considérées comme des fins en soi pour des spécialistes, ayant une vue étroite de leurs rôles (Fitz-Enz, 1984).

La difficulté à justifier la contribution des activités de gestion du personnel vient du fait que la fonction n'a pas de résultats propres. Son efficacité se mesure à partir de l'amélioration des résultats des autres fonctions, donc indirectement.

1.2. Le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines

Après avoir présenté la vision traditionnelle en gestion du personnel, nous y abordons l'étude de l'approche dite renouvelée. Cette section est répartie en deux volets. Dans un premier temps, nous étudions les nouvelles attitudes des gestionnaires à l'égard des ressources humaines. Dans un deuxième temps, nous poursuivons par l'analyse de la fonction ressources humaines.

1.2.1. Les attitudes des gestionnaires à l'égard des ressources humaines

Guérin et Wils (1992) avancent que sous l'effet des changements de l'environnement des organisations, les attitudes des gestionnaires envers les ressources humaines ont évolué, faisant place à une prise de conscience de l'importance du rôle de la main-d'oeuvre dans l'organisation.

Nous nous sommes fortement inspirés des travaux de Guérin et Wils (1992) et de Blais (1994) pour cerner les perceptions que les gestionnaires avaient des ressources humaines dans l'organisation. Nos intérêts de recherche nous ont amené à traiter une seule des catégories de perceptions identifiées par ces auteurs, soit le personnel comme une ressource critique. En effet, comme l'avance Guérin (1993), l'organisation n'est rien en soi, sinon une collectivité d'hommes et de femmes qui travaillent à la réalisation d'objectifs communs. Mathis (1984) stipule que c'est avec leur capacité de créer, d'innover, mais aussi avec leur morale, leur volonté de s'impliquer, et de participer au combat et de le gagner, qu'ils peuvent faire la différence et assurer le succès de l'organisation. Jalbert (1989) affirme qu'il faut donc considérer les ressources humaines comme la principale ressource, celle qui valorise toutes les autres. Walker (1980) précise que l'importance des ressources humaines est encore accentuée par la capacité de cette ressource à s'adapter aux changements et à mettre en oeuvre les différents plans de développement de l'organisation. En effet, dans un contexte où les sources de changement se multiplient, il est crucial pour l'entreprise de disposer d'une main-d'oeuvre souple, polyvalente et capable de s'adapter aux nouveaux défis notamment économiques et technologiques.

Blais (1994) soutient que le gestionnaire, conscient du rôle critique des ressources humaines, adopte une attitude de conservation et d'exploitation rationnelle de celles-ci pour maximiser le rendement des organisations. Pour atteindre cet objectif, Blais ajoute que le gestionnaire doit mettre en oeuvre certaines activités de gestion visant à promouvoir l'autonomie de ses employés et leur participation à la prise de décision. De plus, il doit chercher à établir une association à long terme avec ses employés. Dans le même ordre d'idées, Blais (1994) insiste pour que le gestionnaire considère les ressources humaines comme des potentiels créatifs pour lesquels il est rentable d'investir tant en capitaux qu'en comportements. Guérin et Wils (1992) assurent que le gestionnaire, en recherchant la flexibilité de son organisation, doit chercher à améliorer la communication à tous les niveaux, quitte à associer ses employés à la prise de décisions, ce qui lui permet de les responsabiliser davantage et de stimuler leurs esprits innovatifs.

1.2.2. La fonction ressources humaines

Commençons par présenter l'évolution de la définition de la fonction ressources humaines. Après la définition des finalités de la nouvelle fonction ressources humaines, nous poursuivons cette section en donnant un aperçu du pouvoir accru de la fonction ressources humaines et sa philosophie de gestion. En fin de section, nous exposons les caractéristiques de cette gestion.

1.2.2.1. Définition de la fonction ressources humaines

Garand (1993) avance que le concept de «fonction des ressources humaines» est en évolution. L'organisation internationale du travail le définit comme étant un élément du management qui est chargé de donner son avis d'une façon générale sur toutes les questions touchant au facteur humain de l'entreprise et, en particulier, de remplir certaines tâches d'ordre administratif relatives à l'emploi, aux conditions de

travail et au bien-être du personnel de l'entreprise. En réalité, la fonction ressources humaines fait partie intégrante et centrale des activités administratives et managériales de l'organisation en regroupant un ensemble d'activités relatives à la gestion du personnel d'une entreprise. Que son importance réelle soit sous-estimée ou qu'elle soit reconnue explicitement, la fonction ressources humaines existe dans toutes les organisations puisqu'il faut y recruter, embaucher, et rémunérer la main-d'oeuvre. Dion (1986) synthétise de façon radicale en présentant la fonction ressources humaines comme le processus par lequel l'employeur formule et applique ses politiques de main-d'oeuvre et de ressources humaines. Bélanger et al. (1993) formulent une définition plus globale du concept de gestion des ressources humaines en regroupant plusieurs activités et pratiques d'aujourd'hui. Selon ces auteurs, la fonction ressources humaines englobe les différentes activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines productives, stables et satisfaisantes, soient:

- 1- Acquisition des ressources humaines: planification des effectifs, description des fonctions, recrutement, sélection et accueil.
- 2- Développement des ressources humaines (formation) apport des connaissances, habilités additionnelles permettant d'accroître la performance ou d'assumer de nouvelles responsabilités.
- 3- Conservation des ressources humaines: rémunération, avantages sociaux, évaluation des emplois, structures salariales, négociations et administrations des rapports collectifs de travail, discipline, pratiques innovatrices des ressources humaines.

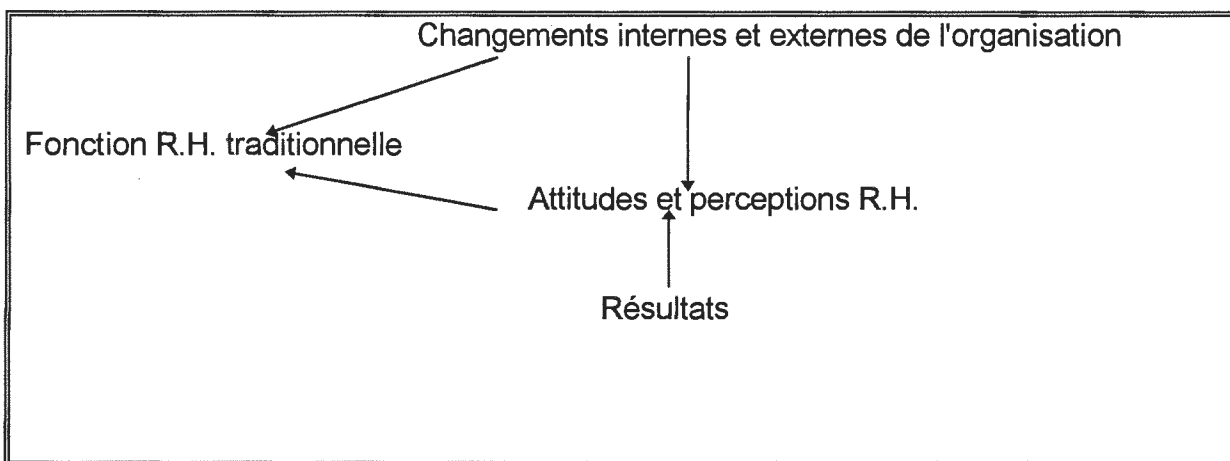
La fonction ressources humaines s'est transformée. Selon Guérin (1993), plusieurs facteurs ont favorisé cette mutation. Ce sont notamment les changements de l'environnement interne et externe des organisations, les résultats limités de la fonction personnel traditionnelle et subséquentement, l'évolution des attitudes des gestionnaires à l'égard de la main-d'oeuvre. La figure A, présentée ci dessous, illustre

l'effet de ces facteurs sur la fonction personnel traditionnelle entraînant son renouvellement.

Figure A

Facteurs qui influencent l'évolution de la fonction ressources humaines

Source: Guérin G. et Wils T., Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé, 1992, p.113.



1.2.2.2. La finalité de la fonction ressources humaines

Dans l'approche renouvelée, la finalité ultime de la fonction ressources humaines, comme d'ailleurs pour les autres fonctions, est de contribuer au succès de l'organisation. Cet objectif vise d'abord à établir une sensibilisation à l'environnement et un alignement des ressources humaines sur le plan externe, mais surtout une meilleure utilisation des ressources humaines sur le plan interne. Le nouveau modèle s'emploie à la recherche simultanée de l'adaptation externe et de la performance interne.

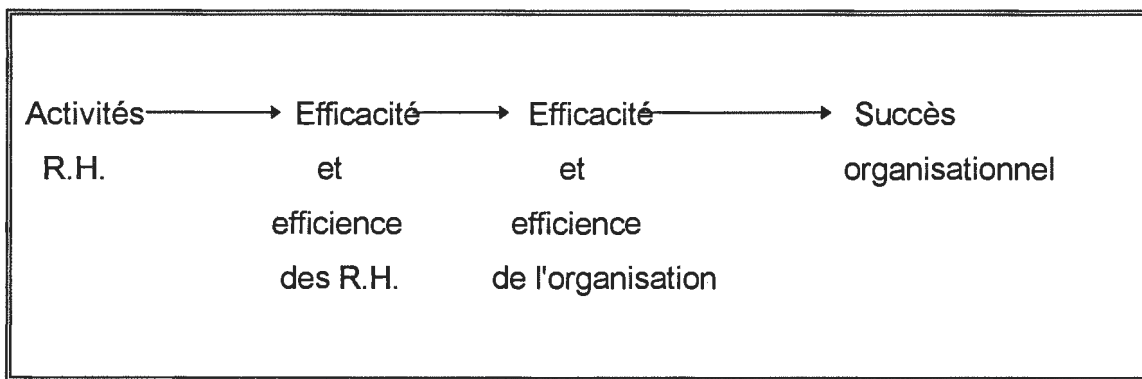
Le changement de l'environnement, sous toutes ses formes, justifie donc l'implantation d'une gestion nouvelle tout autant préoccupée d'efficacité que d'efficience. Le rôle de la fonction des ressources humaines, comme celui de toutes les autres fonctions, est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle.

Pour ce faire, elle développe des activités spécialisées qui contribuent à rendre les ressources humaines efficaces et efficientes, comme le montre la figure B qui suit:

Figure B

La fonction des ressources humaines contribue au succès organisationnel

Source: Guérin G. et Wils T., Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé, 1992, p.115



Guérin et Wils (1992) stipulent que la contribution attendue de la fonction des ressources humaines peut être exprimée dans la formulation des objectifs organisationnels. En effet, la préoccupation principale de l'organisation vise l'adaptation à la situation du marché. D'une part, la fonction ressources humaines doit, de son côté, veiller à ce que les objectifs économiques de l'organisation se basent sur la meilleure synergie possible avec les ressources humaines disponibles. Ensuite, il faut entreprendre des actions de développement des produits ou des marchés qui s'appuient sur les avantages des ressources humaines. En outre, les ressources humaines constituent un groupe social qui demande d'agir en harmonie avec l'ensemble de l'organisation.

D'autre part, la fonction ressources humaines, naturellement plus sensible aux pressions sociales de l'environnement, doit également encourager l'adoption

d'objectifs organisationnels en favorisant l'intégration des ressources humaines au contexte organisationnel. C'est pourtant par son appui aux objectifs économiques que le rôle de la fonction des ressources humaines est le plus marquant. Elle doit fournir à l'organisation les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs de croissance, de diversification et de réorganisation. C'est dans cette perspective de développement, que la fonction ressources humaines vise notamment à recruter les ressources humaines nécessaires, à déployer les effectifs, à développer les qualifications et à améliorer l'encadrement.

Cette mise en place des activités se fera en deux temps, d'abord en élaborant des objectifs pertinents de gestion des ressources humaines, ensuite en proposant des moyens adaptés pour atteindre ceux de l'organisation et enfin, ceux des ressources humaines. Toutefois, les objectifs des ressources humaines restent dépendants du contexte organisationnel. Ils varient non seulement dans le temps, mais également d'une organisation à l'autre.

Dans le même ordre d'idées, Guérin et al. (1991) suggèrent les défis qui se posent aux gestionnaires qui veulent améliorer l'efficacité et l'efficience des ressources humaines. Ce sont les défis de l'alignement des effectifs, de celui des compétences et enfin, celui des comportements. Relever ces défis constitue l'ensemble des finalités spécifiques qui doivent orienter la fonction ressources humaines sur la voie de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles.

A. L'approche systémique

L'approche systémique a beaucoup marqué le nouveau modèle de gestion des ressources humaines. En effet, Guérin et Wils (1992) stipulent que la fonction ressources humaines doit être décrite comme entité interagissant avec son environnement et alignée sur les objectifs organisationnels.

Selon cette approche, la fonction ressources humaines est décrite comme un système recevant des signaux de l'environnement (les objectifs organisationnels) auxquels elle répond par la mise en place d'un réseau d'objectifs et d'activités de gestion des ressources humaines (processus de transformation) qui produisent des résultats (efficacité et efficience des ressources humaines) contribuant à l'efficacité et l'efficience, puis au succès organisationnel. Ceci peut être assimilé à un sous-système, si notre intérêt se porte sur le système organisationnel de gestion. En plus, on pourrait concevoir que le sous-système de gestion des ressources humaines se décompose encore en sous-systèmes (développement, sélection, recrutement, etc.) qui contribuent à leur tour à l'élaboration d'objectifs spécifiques desservant les objectifs de gestion des ressources humaines et les objectifs organisationnels. En bout de ligne, ils visent aussi à coordonner des actions spécifiques qui contribuent à améliorer l'efficacité et l'efficience des ressources humaines et, par le fait même, l'efficacité et l'efficience organisationnelles.

B. Le modèle des ressources humaines

Outre l'approche systémique, le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines a largement emprunté au modèle des ressources humaines. Ce modèle se distingue par des hypothèses émises sur les valeurs et les capacités des individus. Les membres de l'organisation sont vus comme des potentiels souvent inexploités, capables d'assumer des responsabilités, de faire preuve de créativité, de contribuer à la détermination de leurs propres objectifs et de contrôler leurs propres activités. Cette vision de la participation dans le modèle des ressources humaines est fondamentalement différente de celle qui découle du modèle des relations humaines. Cette vision de la participation a marqué le nouveau modèle de gestion des ressources humaines. En effet, selon Miles (1980), si le cadre partage l'information, discute des décisions concernant le service ou encourage l'autodétermination et l'autocontrôle, ce n'est pas uniquement pour la satisfaction de l'état d'esprit de ses

subordonnés, mais bien pour améliorer la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation. La participation n'est plus instrumentale, mais essentielle au succès organisationnel. Le modèle des ressources humaines définit de façon complètement différente la relation de causalité entre la satisfaction et la performance.

En effet, le modèle affirme que ceux qui sont directement concernés par les décisions sont en mesure d'en augmenter l'efficacité. Il suppose également que ceux qui sont concernés par le travail sont plus en mesure d'effectuer un contrôle efficace que ceux qui sont éloignés du lieu de réalisation. Comme le souligne Miles (1980), on ne considère pas l'accroissement de la satisfaction du subordonné comme étant la cause première de l'amélioration des performances; l'amélioration provient directement des contributions créatives faites par les subordonnés à la prise de décision et au contrôle dans le service. La satisfaction des subordonnés est au contraire vue comme un produit annexe de ce processus, le résultat de leur sentiment d'avoir largement contribué au succès de l'organisation. Les résultats de l'enquête de Miles (1980) laissent croire que la participation et l'implantation des ressources dépendent du bon vouloir des cadres et de la cohérence de leurs actions.

En outre, les défis de productivité, de qualité et d'innovation deviennent des problèmes d'utilisation et de mobilisation des ressources humaines. Comme l'affirment Gélinier (1986) et Mialet (1989), face à un environnement mouvant et risqué, il faut mobiliser les compétences, réintroduire le goût du risque et des responsabilités, utiliser l'imagination et le désir de contribuer chez chaque employé.

D'un autre côté, les employés, dont le niveau de scolarité et les exigences vis-à-vis du travail ne cessent d'augmenter, ne peuvent plus être tenus à l'écart de la prise de décision et être considérés comme des exécutants à qui l'on refuse le droit d'intervenir, d'utiliser leurs capacités, d'avoir un comportement responsable, de se diriger et se développer.

Les forces modernes économiques, technologiques et sociales convergent donc pour mettre en valeur le rôle clé des ressources humaines dans le succès organisationnel et imposer un nouveau style de gestion plus participatif, plus mobilisateur.

1.2.2.3. La philosophie de gestion des ressources humaines

La philosophie de gestion des ressources humaines, telle qu'abordée par Beer et al. (1984), nous renvoie généralement à un ensemble de valeurs, de principes et de convictions d'ordre général, que la direction d'entreprise s'engage à respecter à l'égard de son personnel. Elle peut modeler les comportements des employés dans l'organisation. Pour Gélinaud (1986), la fonction de ces principes est de donner un sens aux activités de l'entreprise, à ses stratégies, à ses structures et à ses disciplines de travail. Ce sens est celui de la réussite professionnelle autant pour l'entreprise et pour ses salariés. Bouteillier et Guérin (1989) identifient quatre modèles de philosophie de gestion qui relient des pratiques de gestion des ressources humaines. Ils les décrivent en regard de quatre dimensions: le rôle de l'employé dans l'entreprise, les formes d'organisation de travail privilégiées, les attentes vis-à-vis des employés, et la prise en compte des besoins des employés.

En se référant à Beer et al. (1984) et Dyer et Holder (1988), Bouteillier et Guérin (1989) présentent le mode de philosophie de gestion, qui correspond au nouveau modèle de gestion des ressources humaines, comme étant de type organique. En effet, dans cette philosophie de gestion des ressources humaines, le travail est perçu comme une source d'enrichissement pour l'employé. L'employeur est davantage porté à augmenter la rémunération intrinsèque sous forme de responsabilité. En outre, au coeur de la philosophie se trouve l'affirmation de la place essentielle de l'employé dans l'organisation, l'importance de sa contribution au succès organisationnel, la manière dont il est perçu par les dirigeants. De subordonné qu'il

était dans le modèle bureaucratique, l'employé appartient désormais à une équipe, et il devient un co-responsable de la survie de l'organisation. Selon Deshpande et Parasuraman (1986), la philosophie de gestion doit être modifiée fréquemment. Il ne faut pas qu'elle apparaisse comme un ensemble de principes quasi-permanents, mais comme des versions simplifiées des plans d'entreprises, mises à jour selon la position concurrentielle de l'entreprise. Sainsaulieu (1977) a démontré l'évolution du discours sur la gestion du personnel en fonction du développement de l'organisation.

1.2.2.4. Pouvoir et partage des responsabilités

En se référant à la définition du pouvoir donnée par Hickson et al. (1971), Guérin et Wils (1992) concluent que le pouvoir découle, d'une part de la compétence et de la capacité qu'ont les responsables de cette fonction à résoudre les problèmes, tant internes qu'externes, qui sont susceptibles de menacer la survie ou la croissance de l'organisation et, d'autre part, de la mission de la fonction ressources humaines qui est clairement établie: contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels. Mc Donough III (1986) affirme que la fonction ressources humaines se trouve au coeur des préoccupations de l'entreprise. Cette fonction concerne autant l'objet des attentions organisationnelles que la nature des défis qui remettent en cause l'atteinte des objectifs organisationnels.

Benimadhu (1989) note à partir des résultats d'enquête que les cadres supérieurs spécialisés en gestion des ressources humaines participent de plus en plus à l'élaboration des stratégies d'entreprise, à la planification opérationnelle et aux travaux des comités de gestion budgétaire. Ces cadres relèvent directement du directeur général. Celui-ci permet à la fonction ressources humaines d'être plus intégrée à la stratégie d'entreprise et ainsi d'influencer les changements organisationnels et les pratiques de gestion des ressources humaines. Ce lien est symbolique dans le sens où il reflète l'importance que la direction générale attache à

la fonction. Enfin, les ressources humaines occupent une place importante dans les plans et les discussions. Ainsi, la gestion des ressources humaines devient une activité intégrée assumée conjointement par tous les cadres de l'organisation.

Selon ce même auteur, les raisons qui ont propulsé la fonction ressources humaines du sous-sol à la salle de conseil sont d'ordre économique. Par ailleurs, les ressources humaines sont considérées comme un atout concurrentiel critique, ce qui oblige les dirigeants à envisager de nouvelles manières de gérer ces ressources. Pour leur part, Baird et Meshoulam (1986) rapportent que la fonction ressources humaines est actuellement soumise à des pressions d'ordre externe en plus des défis d'ordre interne. Elle doit contribuer de façon plus directe à l'efficacité et l'efficience organisationnelles et aider les gestionnaires à devenir plus compétitifs dans leur gestion des marchés et produits. Elle occupe désormais une place centrale dans les intérêts des gestionnaires. Plus la fonction ressources humaines développera des programmes en réponse aux préoccupations économiques et aux besoins des cadres hiérarchiques, plus elle sera considérée comme une composante essentielle de l'organisation.

Dans la nouvelle approche, la fonction ressources humaines doit continuer d'effectuer les tâches assignées précédemment, mais son éventail de responsabilités s'est enrichi d'une dimension supplémentaire, celle d'appuyer plus fortement la mission essentielle de l'organisation en lui procurant, de ce fait, une crédibilité et une attention accrue de la part des gestionnaires. Guérin et Wils (1992) envisagent comme réponse à ces défis le renouvellement de la gestion des ressources humaines.

A. Implication des cadres hiérarchiques

Dans le modèle renouvelé, les cadres s'impliquent davantage dans la gestion des ressources humaines.

En effet, Janger (1977) constate un revirement dans les mentalités. Les dirigeants accordent de plus en plus d'attention aux ressources humaines et encouragent les subordonnés à en faire autant. Les cadres hiérarchiques se sont engagés dans plusieurs activités de gestion des ressources humaines telles que la communication, le modelage culturel, le programme de participation, le développement ou la planification des ressources humaines.

B. Nouveau rôle des spécialistes de la gestion des ressources humaines

Si les cadres hiérarchiques occupent de nouveau une grande partie du terrain perdu et assument des activités de gestion dont les spécialistes en gestion des ressources humaines étaient auparavant responsables, la question du nouveau rôle de ces spécialistes se pose.

La complexité de la gestion des ressources humaines exige des énergies et des compétences dont les cadres hiérarchiques ne disposent pas nécessairement pour atteindre les objectifs opérationnels et stratégiques. Il s'ensuit, selon Schuler (1990), que la plupart des organisations préfèrent conserver leur service du personnel, quitte à en redéfinir son rôle. Plutôt que d'assumer son rôle traditionnel, ces unités ont dû s'interroger sur le support qu'elles pouvaient apporter aux cadres hiérarchiques pour atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

Ainsi, selon Summers (1984), aux rôles traditionnels de fournisseur de services, d'expert-conseil, d'agent de rationalisation et de contrôle, se sont ajoutés les rôles plus modernes d'agent de changement et de consultant interne. Ces nouveaux rôles mettent en valeur la relation de partenariat qui lie les spécialistes des ressources

humaines et les cadres hiérarchiques dans la recherche des finalités organisationnelles.

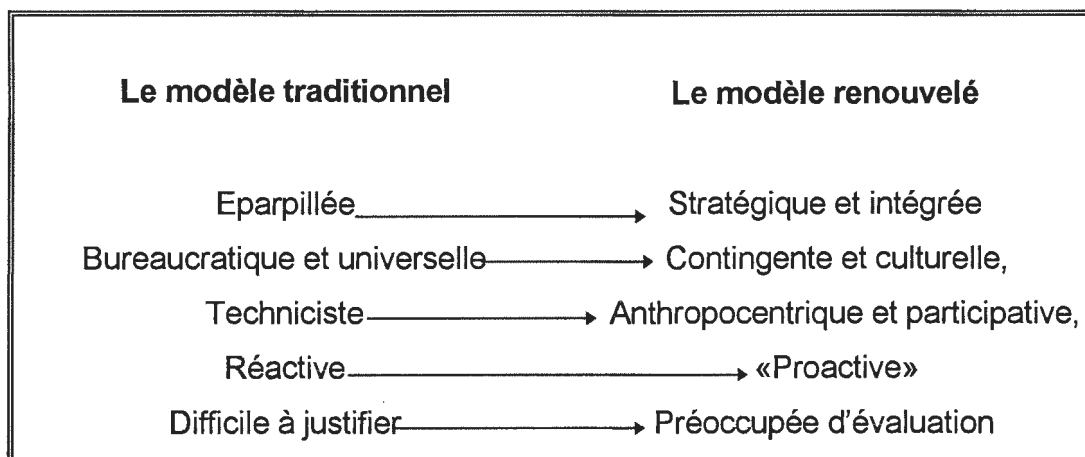
1.2.2.5. Nature de la gestion

A partir d'une démarche moins normative et plus teintée d'empirisme, Guérin (1993) nous propose des tendances de gestion des ressources humaines qui touchent à la nature même des activités assumées. Celles-ci traduisent une préoccupation accrue de la part des gestionnaires des ressources humaines pour la stratégie organisationnelle, la culture d'entreprise, la participation, la prise en considération des spécificités individuelles, la résolution des problèmes des employés, l'évaluation de l'efficacité et l'informatisation de la fonction ressources humaines. Nous présentons dans la figure C, ci-dessous les caractéristiques de la gestion des ressources humaines des deux approches traditionnelle et renouvelée.

Figure C

Évolution des caractéristiques de la gestion des ressources humaines

Source: Guérin, G .et Wils T. , Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé, 1992,p.139.



A. Un gestion des ressources humaines intégrée et stratégique

Selon Guérin (1993), ces deux épithètes reviennent le plus souvent dans la littérature pour caractériser le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. Ces épithètes se complètent pour décrire une même réalité, celle du rôle élargie de la fonction ressources humaines.

Pour être efficace, la gestion des ressources humaines doit également évoluer et coller aux besoins organisationnels. Elle devient intégrée lorsqu'il existe une adéquation entre les objectifs et activités de gestion des ressources humaines et les objectifs et activités de l'organisation.

L'intégration signifie que la gestion des ressources humaines s'inscrit dans un ensemble plus vaste et contribue, de concert avec les autres fonctions organisationnelles, à la réalisation d'objectifs communs. Il s'agit en fait d'une autre manière d'exprimer le rôle élargie de la fonction. L'intégration que nous venons de décrire est une intégration externe qui vise à harmoniser la gestion des ressources humaines à son environnement organisationnels. Il existe un autre type d'intégration, d'ordre interne, qui se préoccupe de la cohérence entre les activités, d'équilibre entre les diverses composantes de la gestion des ressources humaines. Cette préoccupation d'une meilleure coordination entre les activités de gestion des ressources humaines était déjà présente chez les concepteurs de la planification des ressources humaines. Guérin et al. (1991) et London et al. (1990) présentent la planification stratégique comme étant un outil qui assure l'alignement externe et la cohérence interne. Ce processus exprime les besoins organisationnels en terme de ressources humaines (effectifs, compétences et comportements nécessaires). Il élabore aussi des stratégies pour permettre à l'organisation de relever les défis ressources humaines.

B. Une gestion des ressources humaines contingente et culturelle

La contingence est une autre caractéristique importante de la gestion renouvelée. Contrairement à l'approche traditionnelle, la gestion moderne stimulée par la conception de l'organisation système ouvert et par les résultats désormais classiques dénonce la futilité des approches optimales et universelles. Elle développe une approche situationnelle ou contingente qui rappelle que l'application de la théorie doit toujours tenir compte des circonstances particulières. Avec l'approche renouvelée, la gestion des ressources humaines se préoccupe à son tour d'une harmonisation générale et contingente de ses activités aux conditions spécifiques de l'environnement. Le caractère contingent de la gestion renouvelée s'oppose au caractère universel des normes et prescriptions du modèle bureaucratique. Toute fois, le modèle renouvelé ne s'oppose pas que dans sa forme au modèle bureaucratique; l'importance qu'il accorde aux normes, procédures ou prescriptions détaillées est moins grande, et il favorise une gestion culturelle (D'Iribarne, 1986), c'est-à-dire une gestion qui par le biais d'un discours, de symboles, d'exemples et de pratiques, transmet aux employés des valeurs et une vision de l'entreprise qui les mobilisent sur les projets organisationnels et libèrent leur autonomie et leur créativité.

Guérin (1993) souligne par cette expression que la gestion des ressources humaines contribue de plus en plus à façonner la culture organisationnelle. Lemaître (1985) et Schlesinger et Balzer (1985) stipulent que la culture de l'entreprise est reconnue comme un facteur de performance par le biais des énergies qu'elle mobilise et des comportements qu'elle canalise. Selon Schein (1986), les responsables doivent donc travailler à développer chez les employés les valeurs et les attitudes (parties invisibles) qui les font agir (partie visible) dans le sens souhaité par la stratégie organisationnelle. Aussi parle-t-on de plus en plus fréquemment de vision commune bâtie sur une articulation de différence plus que sur des valeurs et des

représentations réellement partagées. Lemaître poursuit que dans l'organisation, chacun adhère à une vision de l'image de l'entreprise, de sa mission, de son rôle, de sa place sur le marché, de ses objectifs, de ses besoins. Chacun a également une idée de son propre rôle, de ce qui est attendu de lui et de la manière dont il doit se comporter pour répondre aux attentes.

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines devient plus importante, bien que les premiers auteurs tels que Peters et Waterman (1983) et Archier et Serieyx (1984) qui relient la culture et le succès organisationnel, aient été plutôt discrets sur ce point. Les spécialistes du management, trop concentrés sur les outils de direction générale, ont négligé les systèmes traditionnels de gestion de personnel. Depuis, la tendance s'est inversée et les théoriciens et praticiens reconnaissent l'importance des systèmes de recrutement, de sélection, d'accueil, d'évaluation, de gestion de carrière, de formation de cadres et de communication pour gérer la culture organisationnelle dans les limites inhérentes aux concepts (Bevand, 1990).

Le système de recrutement et de sélection attache autant d'importance à la capacité du candidat à s'intégrer à la culture existante ou à la faire évoluer dans le sens souhaité (acceptation des philosophies de gestion, adhésion aux objectifs et aux valeurs organisationnelles, compréhension des comportements attendus) qu'à l'adéquation entre les exigences techniques de l'emploi et les compétences techniques du candidat.

L'accueil est un moment privilégié pour consolider la culture souhaitée. Dans les six premiers mois, l'employé est particulièrement "malléable" face aux exigences de l'organisation, que celles-ci soient comportementales ou techniques (Feldman, 1980). Certaines organisations modernes mettent en place des programmes d'intégration qui peuvent comprendre une échelle allant des programmes

d'entraînement jusqu'à des programmes d'orientation. De telles pratiques favorisent la transmission des valeurs et les représentations propres à l'organisation.

Le système d'évaluation, qu'il soit construit sur l'évaluation des traits de personnalité, des comportements ou des résultats, a également une influence marquée sur la culture organisationnelle puisqu'il permet d'indiquer aux personnes ce que l'on attend d'elles et les inciter à se conformer à ce modèle (Belle, 1992).

Le système de gestion de carrière est un autre outil important de la gestion culturelle. Il peut être retransmis aux employés par le biais des ateliers de gestion de carrière, des entretiens, du counselling de carrière, du feedback sur l'évaluation des messages importants qui sont en harmonie avec la culture organisationnelle.

Le système de formation des cadres et celui de la communication avec les employés restent un des outils privilégiés de la gestion culturelle des ressources humaines. Le premier encourage un nouveau leadership basé sur la persuasion et la recherche d'adhésion (Devanna et al., 1984). Le second, en contribuant à l'information des employés sur le fonctionnement de l'entreprise, le sens du travail accompli, les enjeux critiques, les menaces éventuelles et les résultats obtenus, favorise la possibilité pour les employés de s'exprimer par le biais des sondages des groupes d'expression et de procédures de suggestions (Guérin et Wils, 1992).

C. Une gestion des ressources humaines anthropogène et participative

Tel que Guérin (1993) l'indique, ce qualificatif signifie que la nouvelle gestion des ressources humaines est plus préoccupée des besoins et des problèmes des employés. Elle s'implique de plus en plus pour favoriser leur développement et leur épanouissement. À l'instar du modèle traditionnel, le modèle renouvelé, découlant principalement d'une logique d'alignement sur les finalités économiques, favorise

finalement une meilleure compréhension des besoins humains et un meilleur développement de la personne. La philosophie de gestion a également évolué; le grand principe de l'employé qui doit laisser ses problèmes personnels à la maison a tranquillement cédé la place à celui de l'organisation qui embauche l'être humain au complet. Par ailleurs, les droits des employés se sont multipliés et la responsabilité sociale de l'organisation s'est élargie.

Portée par ce courant, la gestion des ressources humaines se voit pousser à explorer ou à renforcer différentes formes d'assistance aux employés, notamment l'aide à la gestion de la carrière, l'équilibre travail-famille, l'aide aux employés en difficulté et la protection des droits. L'efficacité de ces programmes dépend de leur capacité à mobiliser et à former les cadres hiérarchiques et à la possibilité pour les employés de recourir à des ressources communes pour la résolution de leurs problèmes personnels.

Guérin (1993) avance que la participation est au coeur de la nouvelle gestion des ressources humaines. En se référant au modèle de mobilisation des employés de Lawler III (1988a), la participation peut déborder le cadre du travail. Les employés peuvent s'impliquer dans les politiques organisationnelles, voire dans la gestion des ressources humaines (évaluation, recrutement, rémunération, formation, séparation). Cette implication peut se développer aussi bien dans un milieu non syndiqué que dans un milieu syndiqué. Néanmoins, elle ne pourra être efficace que si elle se double d'un partage équitable de l'information, des compétences et des récompenses (Lawler III, 1988 b). Dans le premier cas, le partage de l'information exige que l'organisation déborde du cadre de l'information opératoire strictement utile à l'emploi, pour l'enrichir d'information intégratrice ou d'ambiance (information qui porte sur le fonctionnement de l'organisation et sur l'information personnelle et sociale qui concerne chaque salarié) (Gélinier, 1986).

Le partage des compétences implique que l'organisation se transforme en milieu éducatif (Le Louarn, 1990; Willis et Dubin, 1990). Plus précisément, dans le cas de la participation, il s'agit de développer chez les employés les compétences relatives à la gestion, aux nouvelles technologies, à la résolution des problèmes et au travail en équipe (Cannac et La Cegros, 1985; Guérin et Wils, 1992).

Enfin, dans le modèle de Lawler, la rémunération doit appuyer les efforts de développement de l'employé en rétribuant les compétences acquises (Mac Lean, 1990). Elle doit également récompenser les efforts déployés, sous forme de primes ou de bonus, qui favorisent l'implication des employés (partage des gains de productivité, partage des profits, actionnariat) LawlerIII (1988 b). Selon Whipple et Odenwald (1990), les formes de récompenses non monétaires, qui renforcent les besoins de reconnaissances et d'estime de soi, sont également appréciées par les employés qui participent au développement.

D. Une gestion des ressources humaines est plus proactive

Selon Alpenders et Botter (1981), ce qualificatif vise la mise en valeur de la nouvelle capacité d'influencer de la fonction ressources humaines sur la prise des décisions. Une gestion proactive est une gestion sensible aux évolutions des caractéristiques internes et des tendances externes des ressources humaines et qui mobilise les dirigeants et les cadres opérationnels sur les possibilités ou au contraire sur les handicaps que ces évolutions sous tendent. Selon Guérin et Wils(1992), il s'agit d'attirer l'attention sur les problèmes humains avant qu'ils ne se produisent, mais surtout d'influencer la prise de décisions pour qu'elle s'intègre harmonieusement aux possibilités organisationnelles et aux tendances de l'environnement. Deux éléments favorisent le développement d'un gestion proactive des ressources humaines dans l'entreprise:

- La disponibilité d'analyses, prévisions et évaluations décrivant l'évolution de l'environnement relatifs aux ressources humaines.
- L'existence de mécanismes de communication qui permettent de diffuser ces informations, de sensibiliser les gestionnaires et d'influencer leurs prise de décisions.

En effet, la disponibilité des informations cohérentes est un préalable essentiel à l'amélioration de la prise de décision des gestionnaires, les analyses de l'environnement externe s'attachent donc à cerner les principales tendances de l'environnement technique, économique, politique et social en mettant l'accent sur les impacts les plus importants pour la gestion des ressources humaines. Au niveau stratégique, les analyses du potentiel humain décrivent pour leur part les caractéristiques des ressources humaines internes (roulement, mobilité, structure d'âge, etc.) et mettent en valeur les impacts les plus stratégiques sur la gestion des ressources humaines. Au niveau opérationnel, Les informations sur les ressources humaines sont également indispensables pour assurer la cohérence et la pertinence des plans d'opérationnels. Ces données et analyses permettent aux unités d'apprécier leurs situations et ainsi d'évaluer l'urgence de certains changements.

Mais il ne suffit pas de faire des études pour pratiquer une gestion proactive des ressources humaines, il faut aussi que ces études parviennent aux preneurs des décisions et les influencent. Ceci suppose l'existence de canaux de communication favorisant l'intégration des considérations relatives aux ressources humaines dans la prise de décision. Ces mécanismes d'intégration sont de deux sortes selon qu'ils visent à influencer les processus de planification avant même qu'ils soient amorcés ou encours de réalisation, alors qu'il est encore possible de les modifier. En ce qui a trait aux deux mécanismes proactifs: l'influence a priori est la forme de coordination la plus subtile, puisqu'elle consiste à orienter la prise de décision des processus de planification dans le sens souhaité avant même que la décision ne soit prise. Elle

suppose une certaine réceptivité des preneurs des décisions, mais elle demande surtout une bonne connaissance du contexte organisationnel par les analystes qui doivent attirer l'attention sur des enjeux majeurs et deviner en quelque sorte les projets des cadres hiérarchiques, avant que ceux-ci ne les expriment formellement sous forme de scénarios.

E. La gestion des ressources humaines est plus évaluative

La nécessité d'un contrôle des activités de gestion des ressources humaines a toujours été reconnue au niveau du discours managérial, mais son opérationnalisation s'est heurtée à l'ambiguïté de l'absence de mesures appropriées.

L'augmentation des responsabilités et du pouvoir de la fonction ressources humaines ne vont pas sans contrepartie: Il s'agit notamment de rendre compte de l'efficacité et de l'efficience de la fonction. Cependant, cette démarche ne se déroule pas sans difficulté, puisque la plupart des arguments avancés dans le modèle traditionnel demeurent pour justifier le manque d'évaluation des résultats. Néanmoins, la fonction ressources humaines s'efforce, dans le modèle renouvelé, de se mettre au diapason des autres fonctions et de prouver l'effet positif de sa contribution à la réalisation des objectifs organisationnels (Portwood et Eichinger, 1985; Benimadhu, 1989).

Il existe une multiplicité de démarches d'évaluation dont le tableau d'ensemble peut apparaître bien déroutant pour le gestionnaire ou le professionnel des ressources humaines impliqué dans une évaluation. Pour s'y retrouver, Guérin et Wils (1992) classent ces démarches en fonction du niveau et de la méthode utilisée. Selon le premier critère, le niveau, on distingue l'évaluation de la fonction ressources humaines dans son ensemble, l'évaluation du service des ressources humaines et l'évaluation d'une activité ou d'un programme spécifique. Selon le deuxième critère, la

méthode, on peut distinguer les audits et les méthodes analytiques font preuve de rigueur puisqu'elles utilisent les démarches de type scientifique.

Dans le modèle renouvelé, la coopération entre l'acteur fonctionnel et le cadre hiérarchique est beaucoup plus étroite que dans le modèle traditionnel. L'efficacité des actions en gestion des ressources humaines ne se définit plus par rapport à un vague modèle social influencé par les lois et les partenaires sociaux, mais plutôt par rapport à l'atteinte des objectifs organisationnels. L'amélioration des indicateurs reliés aux différentes activités n'est donc plus suffisante pour juger de l'efficacité. Il faut les valider et prouver leur relation avec les objectifs organisationnels. Une fois que l'efficacité a été démontrée, les évaluateurs doivent se charger d'en prouver l'efficience. À résultats identiques, les services qui utilisent le moins de ressources seront les plus performants.

Nous représentons dans le tableau 1 ci-après, une comparaison entre le modèle traditionnel de gestion du personnel et le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.

Tableau 1

Comparaison entre le modèle traditionnel et le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines

	Modèle traditionnel	Modèle renouvelé
- Attitudes des dirigeants à l'égard de la main-d'oeuvre.	<ul style="list-style-type: none"> -La main-d'oeuvre est abondante. -Elle est perçue comme un coût pour l'organisation. -Elle doit s'adapter à l'organisation. -Elle est perçue comme un obstacle dans l'atteinte des objectifs organisationnels. -L'attitude à l'égard de la main-d'oeuvre est négative. 	<ul style="list-style-type: none"> -La main-d'oeuvre est une ressource critique. -Elle est stratégique dans la réalisation des objectifs organisationnels. -Elle est difficile à gérer. -L'attitude des gestionnaires à l'égard des ressources humaines est positive.
- La fonction ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> -Un ensemble de moyens pour traiter et maîtriser les problèmes humains et sociaux. -Multitude d'objectifs, flous et antinomiques oscillant entre le social et l'économique. 	<ul style="list-style-type: none"> -Une entité en interaction avec son environnement, -Ses objectifs sont alignés et congrus avec les objectifs organisationnels.
- Philosophie de gestion des ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> - L'employé est un subordonné, il n'a pas envie de se réaliser, la créativité est réservée au gestionnaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - La philosophie de gestion des R.H. est en congruence avec la culture actuelle des employés, les convictions de l'employeur, le développement d'un esprit de corps dans l'organisation.
- La nature de la gestion des ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> -Eparpillée. -Bureaucratique et universelle. -Techniciste. -Réactive. -Difficile à justifier. 	<ul style="list-style-type: none"> -Intégrée et stratégique. -Contingente et culturelle. -Anthropogène et participante. -Proactive -Préoccupée d'évaluation.
- Les activités importantes en gestion des ressources humaines.	<ul style="list-style-type: none"> -L'organisation du travail. -La description de l'emploi. -Le recrutement. -La rémunération. 	<ul style="list-style-type: none"> -La gestion des carrières. -La formation et le développement. -Les relations avec les employés. -L'évaluation de l'employé. -Le design organisationnel. -L'organisation de l'emploi.

2. Développement des ressources humaines

Dans cette section, après la présentation des définitions des principaux concepts qui sont reliés au développement des ressources humaines, nous en exposerons les niveaux ainsi que les paramètres qui en influencent les choix stratégiques.

2.1. Définitions des concepts

À travers la revue de la littérature, nous avons pu constater que les auteurs utilisent différents termes pour traiter des activités de développement et de formation des ressources humaines. D'ailleurs, Larouche (1984) soulève ce problème dans l'introduction de son ouvrage. Il distingue les concepts de formation professionnelle, ceux de perfectionnement et de recyclage. Selon cet auteur, la formation professionnelle fait référence à un ou des programmes d'activité d'apprentissage, dont le but consiste à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances, d'attitudes et de comportements essentiels pour mener à bien l'exécution actuelle ou future des tâches reliées à un poste de travail.

Dumont (1991) abonde dans le même sens. Il ajoute que la formation fait référence à un apprentissage à court terme dont le but vise l'accroissement des habiletés d'un individu.

Cette réalité est différente des concepts de perfectionnement et de recyclage, qui font référence à des programmes d'activité dont le but consiste, selon Larouche (1984), à favoriser le développement d'habiletés, de connaissances, d'attitudes ou de comportements déjà acquis partiellement et qui s'avèrent nécessaires, soit pour

s'adapter aux exigences d'un poste de travail, soit pour occuper un nouveau poste de travail.

Finalement, Larouche (1984) associe le développement à des programmes d'activité dont le but est d'abord de favoriser la croissance personnelle d'un individu, sans pour autant que le contenu de ces activités ne soit nécessairement relié aux tâches d'un poste de travail.

Dumont (1982) s'accorde avec Larouche (1984) et considère que la formation vise surtout l'acquisition, l'adaptation, la préservation ou le maintien des compétences pouvant être utilisées à court terme, à un poste spécifique de travail. D'autre part, cette formation vise l'atteinte du rendement ou d'objectifs prédéterminés. En conséquence, nous retenons une définition générale du concept de développement.

Cette définition regroupe un ensemble d'activités d'apprentissage personnel intégrant les expériences, les études et la formation et visent l'acquisition, l'adaptation, la préservation et le maintien ou l'amélioration, la transmission et/ou la culture de valeurs (attitudes et comportements) pouvant être utilisées à moyen et long terme au sein de l'organisation.

*Adieu
revenu*

2.2. Quelques perceptions sur le rôle du développement des ressources humaines

Dans les textes consultés, il n'est pas toujours simple de distinguer ce qui est de nature stratégique de ce qui ne l'est pas, sur le plan de la formation et du développement des ressources humaines.

Devanna et Tichy (1981) énoncent explicitement le besoin d'éclaircir le rôle des professionnels en fonction de chaque niveau de management et des activités de

gestion des ressources humaines. Dans cette optique, pour la formation et le développement, ils proposent les distinctions suivantes:

Stratégique:

1. Planifier les expériences de développement pour les futurs dirigeants de l'entreprise;
2. Mettre en place des programmes suffisamment flexibles, pour qu'ils puissent s'ajuster aux changements;
3. Intégrer le système d'évaluation de la performance avec la formation et le développement des ressources humaines. Cette intégration est qualifiée de stratégique par Tichy et Devanna en 1984.

Administrative

1. Établir les programmes généraux de développement pour les cadres;
2. Pourvoir aux besoins du développement organisationnel;
3. Encourager le développement individuel.

Opérationnelle

1. Pourvoir aux besoins spécifiques de formation au niveau des habiletés;
2. Fournir l'entraînement à l'emploi.

Malheureusement cette catégorisation apporte peu d'éclaircissement. D'une part, par l'introduction du niveau administratif, elle introduit un palier qui complique l'analyse de la réalité des entreprises. Il apparaît plus approprié de distinguer les deux niveaux, stratégique et opérationnel. Le premier se joint aux décisions d'orientation à long terme de la direction. Le second représente l'implantation à court terme de ces décisions par rapport aux différentes fonctions de l'organisation.

D'autre part, parce que les tâches impliquées par le niveau stratégique représentent, selon nous, des tâches du niveau opérationnel. La planification des expériences de développement des futurs dirigeants colle davantage aux processus opérationnels de la planification de la main-d'oeuvre et de celle de la carrière. Quant à l'autre tâche qui consiste à mettre en place des programmes suffisamment flexibles pour s'adapter au changement, elle suppose des décisions préalables relatives à l'orientation donnée à ces programmes. Cette mise en place constitue en fait la phase d'implantation des décisions stratégiques de la direction de l'entreprise.

Les rôles stratégiques et administratifs décrits permettent de saisir l'interaction indispensable des programmes de formation et développement des ressources humaines avec les sous-systèmes "évaluation", "planification des carrières", "organisation du travail". Hax (1985) exprime également le besoin d'une interaction avec tous les autres sous-systèmes ressources humaines (à l'exception de la rémunération) d'un point de vue stratégique. Il décrit ainsi les trois rôles stratégiques de la formation et du développement des ressources humaines:

- Supporter les plans de carrières par le développement du potentiel individuel à long terme;
- Appuyer le plan de succession afin d'assurer une source adéquate de ressource humaine pour les besoins projetés;
- améliorer la performance, par le développement des habiletés requises au travail.

Cette brève revue de la littérature permet de mettre en relief l'ambiguïté, voire la confusion, entourant ce qui constitue le rôle stratégique de la formation et du développement des ressources humaines. De plus, les auteurs cités précédemment cherchent à définir ce rôle de façon normative qui serait applicable à toutes les

situations. Nous croyons au contraire que ce rôle est intimement lié au contexte de l'entreprise.

2.3. Le design stratégique de la formation et le développement des ressources humaines

Afin de bien situer les tâches de chaque niveau, il importe avant tout, de spécifier ce que peut apporter la formation et le développement sur le plan stratégique. Hax (1985) définit la finalité du processus de la formation et du développement au niveau stratégique:

"Activities designed to ensure that individuals are properly equipped with skills and knowledge to carry out their jobs" (Hax 1985, pp. 79)

Pour compléter cette définition, selon Schuler (1987), il convient d'ajouter que le "design" des activités de formation et de développement des ressources humaines doit également contribuer à la réalisation de la stratégie de développement, et ce, de façon congruente avec les autres systèmes de ressources humaines. Dans certains cas, cela peut se traduire par une intégration élevée des activités de formation et de développement des ressources humaines, soit dans un groupe précis ou dans l'ensemble du cercle des employés.

D'autre part, selon Schuler (1987), toutes les activités de gestion des ressources humaines peuvent également viser à la constitution d'un avantage compétitif. Il cite l'exemple de la chaîne des restaurants Mc Donald qui se distingue de ses compétiteurs par le suivi d'un programme élaboré de formation offert à leurs employés.

Il revient à la haute direction d'identifier la contribution éventuelle de la formation et du développement à la création d'un avantage compétitif et les décisions d'orientations conséquentes. Ces orientations seront prises au niveau de sept dimensions que nous désignerons comme les paramètres de conception de la formation et du développement des ressources humaines.

La tâche stratégique de la haute direction au niveau de la formation et du développement peut être résumée comme suit:

- 1- envisager la présence des activités de formation et de développement dans les différents scénarios stratégiques de l'organisation;
- 2- décider du choix des différents paramètres de conceptions en formation et développement afin que les programmes puissent développer les habilités, les connaissances et les compétences requises par la stratégie organisationnelle et supporter de façon cohérente les décisions prises dans les autres sous-systèmes de ressources humaines.

Les décisions prises d'ordre stratégique constituent les orientations principales des programmes de formation et de développement. Elles devraient servir d'assises pour les prévisions budgétaires et la dimension opérationnelle des activités. En matière d'opérationnalité, il est toutefois nécessaire de préciser les besoins, surtout dans les secteurs où les groupes sont identifiés comme stratégiques par les orientations stratégiques. À ce niveau opérationnel, le processus classique d'analyse des besoins tel que formulé par Mc Greehee et Thayer (1961), permet de recueillir les informations pertinentes à l'élaboration et à l'évaluation même des programmes de formation et de développement des ressources humaines. Ce processus demeure donc très important et encore trop souvent escamoté, selon les enquêtes effectuées par Olson (1986) et Larocque (1980).

2.4. Les choix stratégiques en formation et développement des ressources humaines selon la littérature

Nous avons choisie la vision réduite de développement des ressources humaines qui est la formation. Ulrich (1987) identifie quatre choix stratégiques en formation et développement :

1. Les personnes à inclure dans les programmes formels;
2. Les objectifs des programmes de développement;
3. Le choix entre des programmes internes et externes;
4. Le mode d'utilisation des activités de développement autres que les programmes formels de formation (par exemple la rotation d'emploi, affectation spéciale, aide vocationnelle,...).

Ces choix s'apparentent à ceux identifiés à ce titre par Hax (1985) au niveau du développement des emplois des cadres et aux trois dimensions discutées par Miles et Snow (1977) pour chacune de leurs stratégies types:

1. Les programmes formels ou informels;
2. Les programmes de développement limités ou étendus;
3. Le développement d'habiletés ou l'identification et l'acquisition d'habiletés.

Lorsque les auteurs utilisent les termes de programmes formels, ils se réfèrent aux activités structurées de formation et de développement qui s'effectuent en dehors de l'apprentissage ou du développement que l'on peut acquérir dans le cadre des activités normales du travail.

Les objectifs des programmes constituent le fondement, la raison d'être de la formation et du développement des ressources humaines dans une organisation. Au niveau stratégique, il n'est pas question d'objectifs de développement tel l'apprentissage de certaines techniques. C'est plutôt une forme de contenu intégrant la dimension humaine dans le travail ou relative aux qualifications techniques nécessaires à l'emploi qui prédomine, entre le développement du rendement ou le développement du potentiel.

Enfin, lorsque l'entreprise décide de développer les habiletés de ses employés plutôt que d'engager des employés déjà formés, cela implique un recrutement à des postes d'entrées de base plutôt qu'aux différents paliers de l'entreprise. Une telle orientation implique également la mise en application des programmes de formation et de développement qui permettront à l'employé de développer les connaissances, les habiletés et le comportement exigés dans les différents postes qu'il occupera tout au long de sa carrière.

Schuler (1987) formule une liste de choix stratégiques qui se distingue tant par les nouveaux choix présentés, que par la façon dont chacun de ces programmes est présenté. Les multiples facettes de la formation et du développement sont définies à l'aide d'une échelle bipolaire qui représente autant de manières d'orienter le design de ce sous-système. Il souligne que ces choix ne sont pas exclusifs et que les pôles doivent être considérés comme des points mis en relief par la décision de la direction. Pour ce système, Schuler (1987) propose le menu stratégique présenté au tableau 2.

On peut noter que dans les articles de Schuler et Jackson (1987) ainsi que dans celui de Schuler, Galante et Jackson (1987), le troisième paramètre a été retiré. Il faut convenir qu'il donne peu d'éclairage sur ce que peut constituer un accent sur la qualité de vie au travail (Q.V.T.). Ces termes font-ils référence aux programmes

visant à augmenter la satisfaction des travailleurs, à ceux orientés vers les attitudes des individus face à leurs postes, ou plutôt aux activités reliées à la performance interpersonnelle des gestionnaires?

On peut remarquer que Schuler (1987) se limite à la présentation des paramètres. L'article de Schuler et Jackson (1987) n'apporte pas d'éclaircissement. En effet, les auteurs se limitent à l'opérationnalisation des trois paramètres: la période visée par les programmes, leur rôle et l'importance relative de la formation et le développement dans l'organisation.

Les dernières facettes identifiées par Schuler (1987) demeurent les plus intéressantes, tant par leur pertinence, que par leur originalité. Elles touchent en effet des choix qui constituent les fondements de la fonction d'une organisation. Pourtant, une organisation doit se situer par rapport au niveau d'implication qu'elle veut octroyer à ses employés pour prévoir des politiques en accord avec sa philosophie de gestion ou avec les autres activités des ressources humaines. Il en est de même pour le niveau d'intégration avec les autres activités de ressources humaines. La direction devra choisir le lien privilégié avec celles qui contribuent davantage à la réalisation de sa stratégie organisationnelle.

Tableau 2**Liste des choix stratégiques de Formation et de développement selon Schuler:**

1. Formation à court terme ex.:activités de formation dont le focus est plus précis (poste actuel)	Formation à long terme: activités de développement, avec un objectif moins précis (poste futur)
2. Application restreinte ex.: activités axées sur le poste que détient l'employé	Application étendue ex.:activités orientées vers le développement d'habiletés ou de connaissances non requises au poste actuel.
3. Emphase mise sur la productivité	Emphase mise sur la Q.V.T.
4. Activités spontanées, non aux activités R.H.planifiées, non systématiques, reliées	Programmes systématiques, planifié systématiquement reliés aux autres activités R.H.
5. Orientation individuelle	Orientation par groupe
6.Absences de participation des employés dans le choix des activités.	Participation et implication élevées des employés

L'orientation des programmes est également très importante: Est-ce qu'il est préférable de privilégier une orientation individuelle qui permet des programmes plus personnalisés, ou plutôt une orientation plus collective, qui favorise la socialisation entre les participants.

2.5. Les choix stratégiques en formation et développement des ressources humaines

En nous basant sur les auteurs cités précédemment, nous retenons la typologie telle que présentée au tableau 3, pour fin d'analyse du contenu du plan de développement des ressources humaines.

2.5.1 Le choix des personnes visées par des programmes de formation et de développement structurés

Comme nous l'avons cité, le développement d'un individu s'effectue par le biais d'un ensemble d'événements organisés ou non. Le concept de programme formel inclut l'idée de programme structuré afin d'y inclure toutes les activités ou les programmes, à l'extérieur ou non du poste de travail, conçues pour permettre le développement d'un individu, en excluant les mouvements conséquents reliés à la carrière d'un individu.

Certaines entreprises offrent des activités de formation et de développement à tous les employés, tandis que d'autres se restreignent à certains postes clés. Il est évident qu'une telle décision dépend des objectifs des programmes de formation et de développement, mais elle est aussi influencée par plusieurs variables: les ressources financières disponibles, la philosophie de gestion, les groupes d'employés considérés

importants pour la stratégie de développement et enfin, les choix stratégiques dans les autres sous-systèmes des ressources humaines.

Tableau 3
Liste des sept paramètres utilisés pour l'analyse du
contenu du plan de développement des ressources humaines

1. Les personnes visées par un programme de formation et de développement structuré	certains groupes	tous les employés
2. Les objectifs des programmes de formation et développement - Le rôle des programmes - Contenu relié	développement du rendement. aux qualifications techniques du travail.	développement du potentiel. aux aspects humains du travail.
3. Les techniques pour atteindre le développement	cognitives d'expérimentation	modification de l'environnement.
4. La responsabilité de l'élaboration, de l'adaptation et de la transmission du contenu est confiée à	l'organisation	l'extérieur de l'organisation
5. La participation des employés est	faible	élevée
6. L'orientation des programmes vers	l'individu	le groupe
7. Le niveau de planification et d'intégration des activités	spontané, non planifié non systématiquement relié aux autres activités R.H.	planifié systématiquement relié aux autres activités R.H.

2.5.2. Les objectifs de formation et de développement des ressources humaines

Wexley et Latham (1981) indiquent que les programmes en formation et développement peuvent avoir trois objectifs dont le premier s'attache à exploiter la prise de conscience individuelle, la connaissance de soi et l'impact de nos actions sur notre entourage. Le second, le plus souvent recherché dans les entreprises, concerne directement la performance et vise à l'amélioration d'une habileté particulière. Le dernier moins fréquent, selon ces auteurs, renvoi à la motivation individuelle et est lié à l'augmentation du désir de réalisation chez l'individu.

Hall (1984) restitue ces objectifs en les distinguant suivant l'horizon considéré et l'objet du programme. A l'instar de Schuler (1987), il distingue les objectifs à court et long terme et les objectifs tournés vers l'adaptation à la tâche ou à l'évolution de l'individu, tels que présentés dans le tableau 4.

Tableau 4
Les objectifs du programme

	Tâche	individu
Court terme	Performance	Motivation
Long terme	Faculté d'adaptation	Identité

Ces objectifs de formation et de développement des ressources humaines sont dépendants des facteurs intrinsèques à la réussite dans un cheminement de carrière. Les lignes qui suivent reprennent l'essence de l'exposé de Hall (1984):

- Les objectifs corrélatifs à l'augmentation de la performance peuvent être d'ordre technique, conceptuel ou social (au niveau des relations interpersonnelles);
- Les objectifs, correspondant à la motivation individuelle, s'expriment plutôt par des sentiments ressentis sur un plan personnel face à la carrière, que ce soit en terme d'implication, d'engagement dans l'emploi ou au contraire, en terme d'opposition;
- Les objectifs concernant la faculté d'adaptation se traduisent par un effort pour augmenter la capacité d'un individu à faire face aux nouvelles exigences de son emploi ou de tout autre emploi futur;
- L'objectif d'identité est en lien étroit avec la satisfaction qu'éprouve l'individu face à son cheminement global de carrière.

Hall (1984) apporte des distinctions intéressantes entre les différents objectifs, mais celles-ci restent difficilement perceptibles lors d'une analyse déjà des pratiques réalisées. La lecture de la classification des diverses activités peut permettre d'atteindre plus d'un objectif en même temps. En ne se référant qu'au type d'action retenue par l'entreprise, cette classification rend complexe l'identification de l'objectif poursuivi.

En nous inspirant de Schuler (1987), nous préférons retenir deux aspects majeurs à propos des objectifs des programmes de formation et de développement, qui sont plus facilement évaluables par l'analyse des pratiques déjà réalisables:

a. Le rôle des programmes: soit le développement du rendement ou celui du potentiel. Les objectifs des programmes peuvent être dépendants soient du poste actuel et viser alors l'augmentation du rendement, soit des postes futurs et viser le développement de potentiel dans l'entreprise. Le premier objectif implique des programmes plus limités dans le temps, tandis que le second nécessite des

programmes plus étendus. Les activités conçues dans une optique de développement du rendement ont pour objectif d'améliorer une habileté ou certaines connaissances identifiées comme utiles pour le poste occupé à courte échéance. Schuler (1987) distingue ces types activités en les qualifiant "d'objectifs à court terme" et "d'applications restreintes".

Chaque activité conçue dans une optique de développement du potentiel devrait constituer un élément d'un programme plus global, axé sur le développement des individus à long terme, avec une perspective de carrière dans l'entreprise. Ce programme peut être élaboré en fonction des postes hiérarchiques supérieurs ou pour former des généralistes. Ces programmes étendus, dans quelque direction que ce soit, s'inscrivent dans une optique d'investissement dans les ressources humaines de l'entreprise.

b. Le contenu des programmes: Le contenu peut concerner les qualifications techniques, soit les aspects humains. Même à court terme, on peut privilégier des orientations axées sur l'amélioration des qualifications des individus, ou couvrant les aspects humains de l'emploi pour répondre aux besoins des individus au niveau des relations interpersonnelles, de leurs motivations face à l'emploi, pour ne citer que ceux-ci. Contrairement à Hall (1984), nous sommes portés à inclure les questions relatives aux aspects humains de l'emploi puisqu'ils impliquent fréquemment les facteurs de motivation, d'attitudes et d'identité des participants ou de leurs employés. Comme le soulignent Ferris, Schellenberg et Zammuto (1984), cette orientation peut favoriser l'intégration des employés à leur travail et à l'organisation. Pour leur part, les contenus axés sur des aspects techniques visent avant tout la performance au niveau technique de l'emploi à plus ou moins longue échéance.

2.5.3. Les techniques pour atteindre les objectifs

Pour atteindre un objectif donné, le responsable en formation et développement des ressources humaines peut choisir un large éventail d'activités. De nombreux auteurs se limitent à distinguer les programmes "formels", c'est à dire les cours de formations externes à l'emploi, les activités "informelles" comme le développement normal s'effectuant en même temps que l'exécution de la tâche. Certains auteurs fournissent des distinctions plus précises.

Wexley et Latham (1981) semblent être les premiers à classer les activités de formations selon les trois types de techniques utilisés pour atteindre un objectif de développement donné. Ils distinguent :

- La technique dite "cognitive", où l'on agit sur les idées et les connaissances de l'individu par le transfert d'information (exemple: orientation des nouveaux employés, cours théoriques sur la motivation);
- La technique de "modelage du comportement" de l'individu (exemple: jeux de rôle, simulation informatisée);
- La technique du changement de l'environnement de l'individu, en effectuant un changement physique réel ou un changement qui se traduit dans les stimulus d'un même environnement (exemple: rotation d'emploi, de nouveaux styles de gestion, redesign d'emploi).

Après avoir restitué les objectifs, Hall (1984) s'inspire de leur classification en précisant:

- La technique est une forme de transmission d'information qui vise à modifier les idées et les connaissances de l'individu.
- La technique d'expérimentation: le programme est conçu pour modifier les comportements des individus dans un environnement particulier (exemple: jeux de rôle, socialisation).
- La technique de transformation de l'environnement: dans l'activité, l'environnement devient un outil malléable de changement. Soit que l'individu est transféré dans un environnement différent (exemple: rotation d'emploi), soit que l'environnement devient lui-même objet du changement, et non l'individu directement.

Hall (1984) a classifié plusieurs activités sous "formation et développement" suivant les objectifs particuliers et les trois types de techniques cités précédemment. Dans cette classification, il inclut plusieurs activités enregistrées à des moments précis au cours de la carrière des employés. Cette classification peut être très utile pour tenter de cerner les orientations typiques au niveau des techniques utilisées en formation et développement dans les entreprises.

2.5.4. La responsabilité de l'élaboration, l'adaptation et la transmission du contenu

Bien que ce choix puisse être considéré comme partie intégrante du précédent, il est important d'en discuter distinctement, en raison de l'influence particulière de certaines variables relatives à cette décision.

En effet, la situation géographique de l'organisation peut avoir une influence sur le nombre de programmes offerts à l'intérieur ou à l'extérieur du milieu de travail. Les ressources financières et le nombre d'employés concernés dans l'entreprise influencent également l'orientation retenue par les responsables en formation et développement.

Il est évident que l'entreprise qui contrôle l'élaboration et la transmission du contenu de la majorité de ses activités augmente les chances de concordance entre ces dernières, et réduit le risque d'incompatibilité du contenu du cours avec le contexte de travail des employés. Elle peut cependant réduire du même coup l'arrivée d'idées novatrices ou de contacts externes essentiels pour demeurer à jour.

2.5.5. La participation des employés dans le choix des activités

La participation des employés peut se situer au niveau de l'analyse des besoins vis-à-vis du poste occupé, d'un contexte donné ou vis-à-vis du cheminement de carrière de l'employé. Newstrom et Lilyquist (1979) ont dressé une liste de plusieurs méthodes et techniques d'analyses utilisées, pour lesquelles ils évaluent différentes dimensions, prenant en considération l'implication des individus dans chacune d'elle. L'implication du participant demeure élevée lorsqu'on a recours aux centres d'évaluation, aux discussions de groupe, à l'analyse des entrevues des employés avec l'analyste, aux questionnaires et inventaires ainsi qu'à des tests d'habiletés, de connaissances et de pratique. Elle est cependant modérée que si quand il s'agit d'enquêtes d'attitudes, d'observations du comportement par l'analyste ou d'évaluation de la performance. La participation est à son plus bas niveau, pour des comités conseils, des demandes en provenance des gestionnaires, des documents sur la performance et des renseignements recueillis par les entrevues de départ.

Pour les activités s'intégrant au plan de carrière de l'employé, le niveau de participation de l'employé est relié à l'approche de gestion de carrières retenue par l'organisation. Dans certaines organisations, après avoir reçu les informations pertinentes sur les besoins à long terme de l'organisation et pris conscience de ses capacités, l'individu est le seul maître du choix de l'orientation. Par contre, dans plusieurs cas, on ne fournit pas ces outils nécessaires à une décision éclairée.

Ces activités peuvent s'opérer dans d'autres organisations. Cela se traduit par le biais d'un plan de relève ou d'un tableau de remplacement. Le rôle de l'employé se limite alors souvent à l'acceptation, ou non, d'une activité ou d'une affectation, sans que l'employé soit vraiment maître de sa destinée (Guérin et Charette, 1984).

2.5.6. L'orientation individuelle ou collective des programmes

Les activités de formation et de développement peuvent être conçues selon deux optiques différentes. Dans le premier cas, on considère que chaque individu observe des besoins particuliers, ce qui implique dans le processus d'analyse des besoins, une emphase mise sur l'analyse individuelle. Le choix des activités est fait en tenant compte de l'état des connaissances, des habilités et des antécédents de l'employé, ce qui évite une répétition ou des erreurs de contenus dans la formation. La responsabilité individuelle est particulièrement pertinente lorsqu'on est en présence d'une main-d'oeuvre avec des tâches différenciées ou des bagages d'expériences de formation hétéroclites, ou enfin, pour une main-d'oeuvre professionnelle hautement qualifiée.

D'autres organisations considèrent les employés comme les membres d'un groupe. Dans ce cas, l'analyse des besoins est dirigée vers ceux considérés comme normaux pour ce groupe particulier. A cette fin, on peut utiliser, par exemple, la

méthode des indices de rendement, ou se référer aux projets de conversion de la main-d'oeuvre ou aux informations sur la progression normale de carrière pour ce groupe.

Une telle orientation semble aller de paire avec une participation faible des employés dans le choix des activités. D'autre part, le fait de s'intégrer à un groupe crée un sentiment d'appartenance qui facilite la socialisation des individus et, de ce fait, contribue à un déroulement optimal des activités de développement (Schuler, 1987). Selon l'expérience menée par Kruger et May (1985), le groupe de référence constitue un système de renforcement de l'apprentissage rendu précieux par la continuité du contact et du dialogue qu'il fournit aux participants d'une activité.

2.5.7. Le caractère spontané ou intégré des activités de formation et développement

Le niveau de planification ou d'intégration des activités de formation et de développement est intimement lié aux objectifs et aux ressources d'une entreprise. Ce choix peut également varier selon les groupes d'employés, les secteurs. Par exemple, plusieurs entreprises se limitent à la planification des activités relatives aux cadres intermédiaires et supérieurs.

Les activités peuvent demeurer non planifiées, en ne se limitant qu'à satisfaire les demandes qui émergent des différents services ou groupes d'employés. Une telle décision ne favorise pas une interaction positive et efficace avec les autres systèmes en ressources humaines, notamment celui qui touche l'évaluation ou encore à la planification de carrières, et réduit la possibilité de décisions éclairées quant à l'allocation financière dévolue aux activités.

D'autre part, l'organisation peut opter pour une intégration de plusieurs de ses activités de gestion des ressources humaines. Par exemple, dans une entreprise où la

formation est intégrée avec le plan de carrière, la décision de recruter les employés au bas de l'échelle devrait habituellement s'accompagner d'un programme structuré de formation et développement pour soutenir leur apprentissage et leur socialisation dans l'organisation. Bien qu'il n'existe pas, encore à ce niveau, une réponse appropriée à toutes les situations, il est important que les responsables soient conscients du degré désiré d'intégration. Il est par conséquent indiqué de procéder à l'inventaire et à l'étude.

CHAPITRE 2 :
LE CADRE CONCEPTUEL

Nous allons présenter la question de recherche ainsi que sa problématique. Nous poursuivons cette section en exposant le cadre conceptuel. La définition des concepts servira à la fois de conclusion à cette partie et de transition à l'étude empirique.

Tout d'abord, il est judicieux de rappeler la signification précise qu'on entend par cadre conceptuel. Nous retenons la définition de Mace (1988) qui le résume ainsi "l'arrangement des concepts et des sous-concepts construits au moment de la formulation du problème pour asseoir théoriquement l'analyse ultérieure de l'objet d'étude". L'auteur ajoute que la conceptualisation appartient à la première partie de la méthode scientifique.

1. La question de recherche

Notre question de recherche se pose précisément en ces termes: Le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines favorise-t-il et aide-t-il la réalisation du plan de développement des ressources humaines (P.D.R.H.) dans les organisations du secteur des services de la santé et des services sociaux au Québec?

2. La problématique

A la suite de la formulation de la question de recherche, il s'avère nécessaire de préciser, selon Quivy et Campenhoudt (1988), le "canevas théorique".

Cette recherche vise à mettre en relation deux variables: (1)- la réalisation du plan de développement des ressources humaines et (2)- le modèle de gestion des ressources humaines de l'organisation. Notre objectif consiste à explorer les

éléments du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines qui ont contribué à la réalisation du plan de développement des ressources humaines. Nous essayerons de déterminer les attributs du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines qui ont facilité la réalisation du plan de développement de celles-ci dans les organisations du secteur de la santé et des services sociaux.

En effet, le modèle en gestion des ressources humaines représente une approche ou une perspective qui permet d'orienter et de cadrer l'exercice de la gestion des ressources humaines dans l'organisation. Parmi les attributs du modèle de gestion des ressources humaines, nous citons d'une part les attitudes des gestionnaires à l'égard des ressources humaines, d'autre part le degré d'influence de la fonction qui les prend en charge. En effet, celle-ci sera touchée au niveau de sa finalité, de sa philosophie de gestion, de son pouvoir, de l'implication des cadres hiérarchiques de l'organisation, des rôles des spécialistes en ressources humaines et des cadres supérieurs, et de ses caractéristiques. Rappelons que l'effet du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines a pour objet de conduire à mettre davantage l'accent sur les ressources humaines, leurs besoins et leur place dans l'organisation. Ce modèle diffère de l'approche traditionnelle de gestion de personnel qui met en avant scène les aspects économiques.

Par ailleurs, le plan de développement des ressources humaines se définit dans un effort de planification à long terme des ressources humaines. Il est élaboré suivant les paramètres de conception présentés dans le chapitre de la revue de la littérature. Ce plan vise à intégrer et à concilier la satisfaction des objectifs individuels du personnel et la réalisation des objectifs de l'organisation.

Nous cherchons à savoir si le plan de développement des ressources humaines est capable de réaliser sa raison d'être, à savoir l'intégration et la conciliation des objectifs individuels et organisationnels. D'autre part, en affectant les

attitudes des gestionnaires à l'égard des ressources humaines, le modèle de gestion ne risque-t-il pas influencer l'implantation du P.D.R.H.?

Sinon, en ayant une attitude favorable envers les ressources humaines, contrairement à la vision économiste du modèle traditionnel, le modèle renouvelé va-t-il faciliter la réalisation du P.D.R.H.?

3. Le cadre d'analyse

Après avoir élaboré la problématique ainsi que la question de recherche qui en découle, cette partie se propose de délimiter les composantes que l'on décrira dans le modèle de gestion des ressources humaines.

3.1. Le modèle de recherche

Notre revue de la littérature nous laisse croire qu'il existe une relation entre le modèle de gestion des ressources humaines (qui est médiatisé par les activités et les pratiques en gestion des ressources humaines) et la réalisation du plan de leur développement.

Étant donné qu'une recherche qualitative engendre une cueillette abondante d'informations souvent non structurée, il est essentiel de développer un cadre d'analyse suffisamment élaboré qui permettra de filtrer ces données. Selon Gauthier (1984), le cadre doit respecter deux exigences:

- Il doit d'abord s'appuyer sur une théorie préalable qui sert de principe directeur à la collecte des informations.

retenu

- Il doit être systématique, c'est-à-dire, qu'il doit agir de façon méthodique sans tenir compte des circonstances. Il doit donc retenir tous les faits significatifs et non seulement ceux qui correspondent aux attentes du chercheur. Ainsi, il favorise l'impartialité maximale.

Pour respecter ces deux conditions, nous avons entrepris d'élaborer un cadre dégagé à travers la revue de la littérature. Notre cadre conceptuel peut être résumé dans le tableau 5 synoptique qui suit:

Tableau 5
Le modèle de recherche

Variable indépendante	Variable intermédiaire	Variable dépendante
Modèle de gestion des ressources humaines	L'ensemble des pratiques en gestions des R.H.	L'implantation du P.D.R.H.

3.1.1 Définition des concepts

Tel qu' illustré, le modèle de gestion des ressources humaines est la variable indépendante retenue pour expliquer la variation du résultat de l'implantation du plan de développement des ressources humaines. Cette variable est médiatisée par des variables intermédiaires: les pratiques en gestion des ressources humaines.

A. Les pratiques de gestion des ressources humaines

Les auteurs ont élaboré différentes typologies pour présenter les activités de gestion des ressources humaines (Ulrich, 1987). Une des premières typologies consiste à classer les activités de gestion des ressources humaines selon le type de compétence ou de connaissances requises pour assumer ces activités (Murray et

Dimick, 1978; Guérin et Wils, 1990). Cette classification traditionnelle regroupait les activités de dotation, de formation et développement, de rémunération, etc.

Murray et Dimick (1978) présentent une deuxième typologie. En effet, ces auteurs classifient les politiques et activités de gestion des ressources humaines en fonction des objectifs organisationnels qu'elles poursuivaient. Dans cette perspective, le développement de l'organisation, la gestion des flux de main-d'oeuvre et la stimulation des employés sont les principaux champs qui regroupent les activités de gestion des ressources humaines.

Parmi les modèles de pratiques de gestion des ressources humaines, celui de Guérin et Wils (1992) nous semble plus intéressant. Toutefois, nous utilisons cette classification tout en nous réservant la possibilité de l'aménager pour répondre aux besoins de la présente étude.

En harmonie avec les attitudes développées par les gestionnaires à l'égard de la main-d'oeuvre et pour assumer le rôle qui lui a été fixé, la fonction ressources humaines a mis en place un ensemble d'activités qui lui confèrent une allure particulière décrite à travers l'analyse de ses traits caractéristiques. Le modèle de Guérin et Wils (1992) fragmente la gestion des ressources humaines en neuf activités:

- Organisation du travail
- Recrutement;
- Évaluation de l'employé;
- Gestion des carrières;
- Formation et développement ;
- Rémunération;
- Relations avec les employés;
- Relations collectives du travail.

1. L'organisation du travail

L'organisation du travail est définie comme étant "le procédé technique qui, par l'étude systématique des différents postes dans une entreprise, vise à les aménager de façon que soit obtenu un résultat optimum." (Dion, 1986).

L'organisation du travail vise à préciser, entre autres, le contenu du travail et la façon de l'accomplir de même que le degré de contrôle que les individus exercent sur le travail à effectuer. Selon Beer et al. (1984), les décisions concernant l'organisation du travail affectent la coordination entre les différentes fonctions dans l'entreprise, le degré avec lequel les compétences sont utilisées, le niveau d'implication des individus dans l'accomplissement de leurs tâches ainsi que les besoins de formation.

2. Le recrutement

Bélanger et al. (1986) définissent le recrutement comme étant le processus par lequel on informe les gens, susceptibles d'avoir les connaissances et qualifications requises, d'un poste vacant dans l'organisation. Les activités impliquées dans ce processus visent également à inciter les gens qui ont les qualifications requises à offrir leurs services à l'organisation.

3. L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement est l'une des principales sous-activités de la gestion du rendement. Elle fixe les objectifs que les individus doivent atteindre et donc, affecte le statut des employés en ce qui a trait à la conservation de leur emploi (ou leur mise à pied), l'obtention d'une promotion (ou démotion), leur transfert, l'augmentation de

leur rémunération (ou diminution) voire leur admission à un programme de formation (Guérin et Wils 1992).

4. La formation et le développement

La formation est un processus systématique par lequel on accroît les connaissances, les compétences et les habiletés des employés pour éliminer les pertes de rendement réelles et anticipées. Le développement des individus est davantage relié au cheminement de carrière. En effet, il s'agit d'un ensemble de pratiques qui visent à accroître les connaissances des employés dans le but de faciliter leur cheminement de carrière. Plusieurs stratégies peuvent être utilisées pour fournir aux employés les compétences et habiletés requises dans l'accomplissement de leur travail actuel ou futur.

5. La rémunération

L'élaboration et l'administration des systèmes de rémunération visent à rétribuer les employés pour leur expertise et leurs services. La rémunération globale est donc constituée de "l'ensemble des avantages psychologiques et matériels qui découlent de la relation d'emploi" (Bélanger et al., 1993). Une telle définition suppose alors que les employés peuvent être rémunérés sous formes monétaires ou non monétaires, directement ou indirectement.

6. Gestion des carrières

Ce domaine d'activité devient une préoccupation majeure dans le modèle renouvelé. Il s'agit d'ailleurs d'un point de convergence entre les besoins organisationnels (mieux utiliser le potentiel humain, avoir des employés plus

compétents, préparer une relève, etc.) et les besoins individuels (progresser, se réaliser, maîtriser son avenir, etc.) (Guérin et Wils 1992).

7. Les relations avec les employés

Une gestion efficace des ressources humaines exige que des relations positives soient établies entre le management et les employés. En effet, un climat de confiance entre les employés et les gestionnaires favorise une coopération étroite entre les deux groupes, permettant ainsi d'atteindre des objectifs organisationnels. La communication, l'expression des employés et les procédures de résolution des griefs sont trois activités importantes qui déterminent la qualité des relations avec les employés (Guérin et Wils 1992).

8. Relations collectives de travail

Cette catégorie regroupe les activités et les pratiques impliquant les relations entre le syndicat et le management. La négociation et l'administration de la convention collective sont quelques-unes des activités de relations de travail. De plus, certaines politiques visent à encadrer les relations (de coopération ou d'adversité) entre les deux parties (syndicat et direction) en dehors du processus de négociation collective (Guérin et Wils 1992).

B. Le résultat de réalisation du plan de développement des ressources humaines

La variable dépendante est le résultat de l'implantation d'un plan de développement des ressources humaines. En se référant à Legg (1984), le succès de l'implantation d'un changement est défini en terme d'atteinte des buts visés. En fait, si on résume l'approche de French et Bell (1973), l'implantation d'un programme doit

idéalement être mesurée en fonction de sa contribution à l'efficacité organisationnelle dans son ensemble. Ainsi les critères relatifs à l'évaluation de l'implantation du P.D.R.H. que nous avons retenus sont les suivants:

- le nouveau plan correspond à celui développé à l'origine;
- le nouveau plan atteint les objectifs prévus;
- le plan a été implanté dans les délais prévus.

CHAPITRE 3 :
LA MÉTHODOLOGIE
DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous présentons le type de recherche et tentons de justifier le choix de la méthodologie, ainsi que la stratégie et la méthode de cueillette des données. Nous poursuivons en soulignant les critères du choix de l'établissement, des répondants et de l'échantillon. Nous terminons par une présentation sommaire de l'établissement étudié et du plan de développement des ressources humaines implanté dans cette organisation.

1. Le type de recherche: une recherche qualitative

Après avoir été critiquée et mise de côté pendant plusieurs années, la recherche qualitative bénéficie actuellement d'une popularité croissante. Il est vrai, selon Devereux (1980), qu'à la différence des sciences exactes, les sciences sociales se prêtent plus difficilement à l'analyse objective et quantitative, à l'explication ou à la prédiction. A ce propos, Deslaurier (1991) affirme qu'on ne peut plus étudier les transformations sociales et les microsystèmes sociaux avec un instrument qui mise uniquement sur la régularité, la stabilité et le grand nombre: il faut s'approcher du terrain, se faire plus inductif et se laisser imprégner avec le temps.

Les méthodes de recherche qualitatives et quantitatives ont chacune leurs forces et leurs faiblesses. Elles constituent des alternatives et ne sont pas mutuellement exclusives. Toutefois, comme le montre bien Grawitz (1989), la frontière au-delà de laquelle les mathématiques deviennent inutiles est justement atteinte lorsqu'on aborde l'aspect humain et psychologique des sciences sociales.

2. Une recherche exploratoire et descriptive

A l'intérieur de cette dimension qualitative, notre démarche prend un caractère exploratoire. Comme nous l'avons remarqué précédemment, le peu de connaissances acquises et la rareté de données théoriques ne nous permettent pas encore d'avancer des hypothèses précises sur ce sujet. Notre recherche se veut essentiellement une

exploration de ce champ d'investigation, l'acquisition de connaissances que nous pourrions qualifier de "pré-scientifiques". Elle devrait générer des construits qui sont à confronter à l'expérience quotidienne. Par conséquent, il ne s'agit pas d'expliquer quoi que ce soit, mais plutôt de décrire, et à la limite prédire. En effet, comme l'ont souligné Bordeleau et al. (1982), si le problème à résoudre est formulé de façon générale, abstraite et non opérationnelle, une recherche exploratoire est de mise. Celle-ci favorisera la prise de conscience des dimensions concrètes du problème autour desquelles il sera possible de construire des hypothèses de recherche.

2.1. Avantages de la recherche exploratoire

Une recherche exploratoire présente l'avantage de réunir des informations nombreuses et détaillées pour permettre de capter la plénitude d'une situation. Le chercheur peut donc étudier l'ensemble des phénomènes plutôt que quelques-uns de ses diverses composantes. De plus, une recherche réalisée sur le terrain favorise le contact direct avec les sujets de l'étude.

Ces avantages nous ont vivement encouragés à privilégier ce type particulier de recherche en nous permettant de garder une vision holistique et d'entretenir avec les répondants l'interaction appréciable que nous rapporte cette méthode. D'autre part, nous considérons positive l'interaction que cette méthode créera entre l'interviewé et les répondants.

3. Les caractéristiques de la stratégie de recherche

Une stratégie de recherche se doit d'établir la structure des opérations et la tactique de collecte des données qui permettront par la suite de mener la recherche et d'en analyser les problèmes sur le terrain. Mace (1988) définit la stratégie comme un choix général sur la façon de déployer les ressources pour appliquer, le plus efficacement possible, le cadre opératoire.

Bordeleau et al. (1982), Mace (1988) et Gauthier (1984) pensent que le choix de la stratégie est crucial pour mener à bien les efforts de recherche. Ils mettent un accent particulier sur la considération de l'objet d'étude dans son contexte organique.

3.1. Étude de cas

Nous avons opté dans notre recherche pour l'étude de cas. Cette stratégie de recherche correspond, selon De Bruyne et al. (1974), au mode d'investigation qui occupe sur le continuum la position extrême, où le champ d'investigation est le moins construit et donc le plus réel; le moins limité et donc le plus ouvert; le moins manipulable et donc le plus contrôlé.

Dans cette position, le chercheur est personnellement impliqué au niveau d'une étude en profondeur de cas particuliers. Il aborde son champ d'investigation de l'intérieur: selon De Bruyne et al. (1974), son attitude "compréhensive suppose une participation active dans la vie des sujets et une analyse en profondeur, de type introspectif". Nous reconnaissons là une attitude propre aux approches qualitatives caractéristiques du paradigme interprétatif.

De Bruyne et al. (1974) stipulent que l'étude de cas se caractérise également par le fait qu'elle réunit des informations aussi nombreuses et aussi détaillées que possible en vue de saisir la totalité d'une situation. C'est pourquoi on recourt à des techniques variées de collecte d'informations (observations, entrevues, documents). Ces caractéristiques sont définies par De Bruyne et al. (1974) et vont dans le même sens que celles proposées par Yin (1991):

- L'étude de cas prend pour objet un phénomène contemporain situé dans le contexte de la vie réelle;
- Les frontières entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement délimitées;
- De multiples sources de données sont utilisées par le chercheur.

Si l'étude de cas ne permet pas de généraliser facilement, elle favorise en revanche une analyse plus approfondie d'un cas particulier.

4. La méthode de cueillette de données

Pour mettre en oeuvre notre stratégie de recherche, nous avons retenu deux méthodes de cueillette de données. Nous aurons recours à une recherche documentaire et à la technique des entrevues semi-directives.

4.1. La recherche documentaire

La recherche de type documentaire repose tant sur les données qualitatives que quantitatives. Précisons ce que nous entendons par recherche documentaire. Nous retenons la définition de Mace (1988) " la consultation du chercheur des documents dont il extrait des informations factuelles (statistiques ou des faits bruts de comportements verbaux...), ou des opinions ou conclusions objectives qui lui serviront à appuyer son argumentation".

4.1.1. Les sources retenues

Lors de l'étude de la réalisation du plan de développement des ressources humaines dans l'organisation, plusieurs sources d'information qui ont été accessibles se sont révélées d'une valeur essentielle pour notre recherche. Notre établissement est du secteur de la santé qui a commencé l'implantation de son P.D.R.H. depuis septembre 1 993. Ainsi, nous avons eu accès aussi bien à des documents écrits qui concernent l'organisation et le plan de développement des ressources humaines, qu'à des statistiques sur la réalisation dudit plan.

4.1.2. Les avantages de la recherche documentaire

Les principaux avantages de la recherche documentaire, tels que rapportés par Quivy et Compenhouth (1988), sont :

- L'économie de temps et d'argent, ce qui permet aux chercheurs de consacrer l'essentiel de leur énergie à l'analyse proprement dite ;
- La mise en valeur d'un important et précieux matériel documentaire qui ne cesse de s'enrichir grâce au développement rapide des techniques de recueil, d'organisation et de transmission des données.

4.2. Choix de l'entrevue semi-directive

4.2.1. L'entrevue

L'entrevue est un procédé d'investigation méthodologique qui utilise un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé. Deslaurier (1991) ajoute à cela que le principe fondamental de l'entrevue en recherche qualitative est de fournir un encadrement à l'intérieur duquel les répondants exprimeront leur compréhension des choses dans leurs propres termes.

En recherche sociale, l'entrevue est l'étape qui précède automatiquement l'expérimentation. Il aurait été en effet fort aléatoire de tenter de clarifier des actions, des comportements sans s'adresser directement aux personnes qui vivent et animent ces actions. En effet, comme le rapporte Gauthier (1984), c'est l'entrevue qui présente souvent l'unique mode d'accès face à un champ d'investigation encore vierge. Elle devient la démarche préalable essentielle pour clarifier et classer les problèmes.

De plus, adopter l'entrevue comme outil de recherche, c'est considérer sérieusement la pertinence du contact direct et personnel avec les sujets, pour obtenir des données recherchées. Il s'agit donc avant tout d'un processus fondamental d'interaction humain qui facilite, à la fois le contact personnel avec l'interviewé, ainsi qu'une plus grande collaboration de sa part. Gauthier (1984) considère que décider d'utiliser l'entretien, c'est mettre en priorité le choix d'entrer en contact personnel avec des sujets pour obtenir des données de recherche. Ceci comporte l'avantage d'effectuer le recoupement entre les renseignements tirés des documents et cette source additionnelle d'information mérite d'être mise en exergue.

4.2.2. Le style de l'entrevue

Pouvant prendre différente forme, l'entrevue peut recouvrir un style allant du directif au non dirigé. Dans notre recherche, nous optons pour un style d'entrevue semi-directif dans lequel le chercheur tente de cerner le sujet central par la prédétermination de quelques sous-thèmes. Le chercheur prend donc l'initiative et la responsabilité de diriger l'entrevue à l'aide de questions préétablies. Ce qui caractérise cette semi-directivité, c'est qu'à certains moments, l'entretien peut revêtir un aspect structuré pour recueillir des informations très précises alors qu'à d'autres, il devient totalement non-directif ouvert à la cueillette de faits plus subjectifs: opinions, valeurs, perceptions, attitudes non verbales etc. Il s'agit alors de veiller à rassembler les informations désirées, qui constituent le matériel utilisable de base pour la recherche. De son côté, la personne interviewée se met à la disposition du chercheur, se laisse guider par lui et répond aux questions qui lui sont soumises. Cet outil de recherche permet donc de bâtir une structure temporelle commune pour tous les sujets.

4.2.3. Avantages de l'entrevue semi-directive

L'entrevue semi-directive offre l'avantage d'une grande flexibilité de par sa capacité d'analyser des situations psychologiques et sociales complexes. Cette flexibilité contribue aussi, au moment de la cueillette des informations, à évaluer leur validité et à corriger, le cas échéant, des questions mal comprises ou mal interprétées.

Cet outil permet donc de vérifier au moment opportun la compréhension des questions, quitte à les adapter au contexte particulier des interviewés. Le chercheur peut alors obtenir des informations plus complètes et plus approfondies sur les sujets de l'étude (Emory, 1976). Ainsi la semi-directivité oriente les propos du répondant en l'incitant à la précision, par l'introduction de nouvelles questions, si les réponses obtenues s'avèrent insuffisantes ou insatisfaisantes.

Enfin, l'entrevue semi-directive présente une grande efficacité et une économie de temps non négligeable dans l'obtention de l'information désirée.

5. Les critères de choix de l'établissement et l'échantillon retenu

Le choix de l'établissement et des répondants a été effectué en fonction des critères suivants:

L'implantation du plan de développement des ressources humaines constituait le critère principal. Comme second critère, nous avons jugé pertinent d'opter pour une organisation qui a commencé l'implantation depuis un certain temps. Ce critère de choix nous assure que l'établissement se trouve suffisamment avancé dans le processus d'implantation du P.D.R.H.. Il serait alors plus facile et intéressant de

rendre notre travail utile dans le processus en cours et de remettre éventuellement en question sa méthode de gestion des ressources humaines.

La localisation géographique a été un autre critère de choix. En effet, seule la région montréalaise a été considérée. La première raison tient à ce que cette problématique de recherche s'attaque à étudier le modèle de gestion au sein des établissements québécois et la seconde reste d'ordre pratique: le chercheur préfère s'épargner les déplacements et se concentrer dans la grande région de Montréal.

Puisque la méthode utilisée est l'entrevue semi-directive, l'échantillon ne peut pas être de très grande taille. Gauthier (1984) rapporte à ce propos que "plus on veut approfondir un sujet de recherche, moins on peut utiliser de cas d'observations". Néanmoins, l'échantillon doit être de taille suffisante pour se prêter à des comparaisons, entre les divers contenus des répondants. Nous avons choisi d'effectuer un échantillon stratifié constitué de 10 répondants, répartis sur trois paliers hiérarchiques de l'organisation. Notre échantillon sera constitué de 4 cadres de premier niveau, 4 cadres intermédiaires et 2 cadres supérieurs.

6. La procédure de la collecte des données

6.1. Les contacts préliminaires

Les contacts préliminaires visent le contrôle des différents déterminants énumérés précédemment, à savoir l'implantation assez avancée du plan de développement, l'appartenance du secteur de la santé et des services sociaux. D'un autre côté, les contacts préliminaires facilitent la préparation initiale de la collecte des données sur le terrain. Le contrôle des déterminants est nécessaire pour répondre aux exigences de notre modèle de recherche. Ainsi, afin de nous assurer que l'établissement à l'étude répond effectivement aux objectifs poursuivis, il s'avère essentiel de cueillir différentes données reliées aux caractéristiques de l'organisation,

des documents portant sur le plan de développement des ressources humaines et notamment sur l'implantation dudit plan. C'est donc par la cueillette de documents écrits et des rencontres informelles avec le coordonnateur de développement que nous avons pu nous assurer que cet établissement répond bien aux exigences de notre modèle de recherche. Cette étape de la recherche s'est déroulée au cours des mois d'avril et de mai 1995.

6.2. Le déroulement des entrevues

La collecte des données sur le terrain a été effectuée durant les mois de septembre à octobre dans l'établissement. Le conseiller en développement des ressources humaines a contacté l'ensemble des cadres de l'hôpital appartenant à différents services et paliers hiérarchiques dans l'objectif d'obtenir leur collaboration et de les inviter à nous accorder des rendez-vous selon leurs disponibilités. Il est à noter que ces contacts étaient limités aux seuls cadres qui sont impliqués dans la réalisation du plan de développement des ressources humaines. Par la suite, le conseiller en développement m'a soumis la liste des rendez-vous.

La rencontre commence par une brève présentation de l'objectif de la recherche et l'ensemble des thèmes abordés dans l'entrevue. Ensuite, nous demandons au répondant s'il accepte l'enregistrement audio de l'entrevue, tout en l'assurant de l'anonymat et de la confidentialité des informations qu'il va nous divulguer. Les entrevues se sont prolongées entre une heure et deux heures et demie. Elles dépassent souvent les périodes prévues à cause de l'intérêt et de l'implication des répondants, nous étions obligés de fixer d'autres rendez-vous pour certains répondants pour compléter l'entrevue.

6.3. Le contenu des rencontres

6.3.1. Guide d'entrevue

Le guide a été utilisé de façon systématique pour chaque rencontre. En ce qui concerne les modalités d'utilisation de notre guide et les directives qui ont orienté notre entretien, nous tenons à souligner quelques points importants. Nos rencontres avec le conseiller en développement des ressources humaines ainsi que les deux premières entrevues nous ont permis d'ajuster et d'améliorer notre guide d'entrevue en modifiant, simplifiant certaines questions, ajoutant d'autres et en changeant l'ordre de certains items. Tout d'abord, notre guide d'entretien nous a permis de recueillir de l'information de façon systématique sans pour autant être un instrument limitatif et rigide. En effet, les grands thèmes ont généralement été abordés dans l'ordre prévu dans le guide d'entrevue. Cependant il nous arrive fréquemment d'aborder les différentes sous-questions en fonction des propos des répondants. Le guide d'entretien nous a permis de s'assurer de la rigueur de nos entrevues, de maximiser l'uniformité entre les données et de faciliter la communication entre le répondant et le chercheur.

6.4. Élaboration du guide d'entrevue

L'objectif sous-jacent au développement de notre guide d'entrevue était de faire une description du modèle de gestion des ressources humaines élaboré dans l'établissement étudié. Les informations que nous recherchons par ce guide d'entrevue étaient reliées aux huit pratiques de gestion des ressources humaines qui sont décrites dans l'approche de Guérin et Wils (1992). Les huit pratiques constituent huit thèmes du guide d'entrevue. Les questions présentées dans chaque thème étaient issues de notre grille d'analyse (voir Annexe 2) et du guide d'entretien

développé par Krisko (1991). Le tableau 6, qui suit, présente les questions du guide d'entrevue.

6.5. Méthode d'analyse

Les données recueillies ont été analysées et codifiées en fonction des concepts étudiés dans notre grille d'analyse. Pour ce faire, nous avons suivi les prescriptions élaborées par Deslauriers (1991), la déconstruction de données, ensuite une reconstruction et une synthèse de données. En premier lieu, les informations sont découpées et réduites en petites unités comparables, en noyaux de sens. Ensuite, nous avons tenté, de façon inductive, de dégager des tendances, des convergences et d'autres constatations qui pouvaient émerger des données.

6.6. L'interprétation des données

Pour l'interprétation des données, nous avons mis en relation les résultats de la codification des données brutes. C'est ainsi que nous avons pu pour chaque pratique de gestion des ressources humaines, voir s'il y avait certaines tendances qui se dégagent des propos des personnes interviewées. À partir de cette première globalisation, nous avons pu faire ressortir les convergences des activités de gestion des ressources humaines suivant les répondants, ainsi que l'approche de gestion adoptée dans l'organisation. La seconde étape est la construction et la synthèse des données. Après la globalisation, nous avons procédé de façon plus spécifique par rapport à chaque pratique suivant les données pour dégager la tendance du modèle de gestion des ressources humaines.

Tableau 6

Opérationnalisation des concepts relatifs à l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de gestion des ressources humaines	Les questions
<p>1. Organisation du travail: design organisationnel</p> <p>1. Description de la structure (nature de la structure)</p> <p>2. Flexibilité de la structure</p> <p>3. Décentralisation de la décision</p> <p>5. Responsabilisation des employés et des cadres</p> <p>6. Coordination</p> <p>7. Contrôle</p> <p>2. Organisation du travail: Description de l'emploi</p> <p>1. La description des fonctions</p> <p>2. Rotation</p> <p>3. Enrichissement des postes</p> <p>3. Recrutement</p> <p>1. Pratiques de recrutement</p> <p>2. Les exigences des valeurs organisationnelles</p> <p>3. L'orientation des nouveaux employés</p>	<p>Pouvez vous nous décrire la structure organisationnelle au niveau de votre service? Combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques?</p> <p>Est-ce que cette structure organisationnelle s'adapte par rapport à l'environnement interne et externe?</p> <p>Comment vivez-vous la décentralisation de décision et la délégation de pouvoir par rapport à la structure? Est-ce que cette structure permet la responsabilisation des cadres et des employés dans leurs fonctions (comment)? Comment la coordination est-elle assurée dans l'organisation ? (Entre les employés dans votre service et entre les différents services d'une même direction, quels sont les mécanismes de coordination utilisés?) Comment le contrôle est-il assuré et quels sont les différents niveaux et qui les assurent?</p> <p>Comment appréciez-vous les descriptions de fonctions? Trouvez-vous qu'elles sont étroites ou plutôt élargies? La descriptions de fonction prévoit-elle une rotation entre les employés? Trouvez-vous que votre organisation fait plus de place à l'emploi enrichissant?</p> <p>Comment se déroule le recrutement des employés? Outre le diplôme et l'expérience, tenez-vous compte des affinités culturelles du candidat avec la culture de l'organisation en tant que critère de recrutement? Comment l'orientation des nouveaux employés est-elle faite dans l'organisation?</p>

Tableau 6
Opérationnalisation des concepts relatifs à l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines(suite)

Les pratiques de gestion des ressources humaines	Les questions
<p>4. Évaluation de l'employé 1. La procédure d'évaluation des employés (les différentes natures d'évaluation) 2. Objectifs(niveaux d'évaluation) 3. Informations 4. Impact de l'évaluation 5. Gestion des carrières 1. Pratiques de gestion de carrière 2. Planification des carrières 3. Préparation de la relève 4. Mouvement des employés 5. Aide aux employés 6. Formation et développement 1. Formation techniques et développement des employés 2. Programmes de formation spécifique à la communication 7. Relation avec les employés 1. Nature de relation avec les employés 2. L'information des employés</p>	<p>Avez-vous des pratiques d'évaluation de l'employé dans votre organisation? Pouvez-vous nous décrire le processus d'évaluation pratiqué? Est-ce que l'employé participe aussi à sa propre évaluation? Pouvez-vous nous citer les principaux objectifs recherchés à travers l'évaluation des employés? Quel genre d'information utilisez-vous durant l'évaluation? (qualitatives, quantitatives)? Est-ce qu'il a des mesures concrètes en conséquence? (de la formation qui se donne en conséquence)</p> <p>Est-ce que vous disposez de l'activité de gestion de carrières dans votre organisation? Comment aidez-vous vos employés à planifier leurs carrières? Pensez-vous à la préparation de la relève, et souciez-vous de sa préparation? Comment gérez-vous les mouvements de vos employés (c'est-à-dire leurs conditions d'entrée et de sortie de l'organisation)? Comment intervenez-vous pour aider les employés à surmonter leurs problèmes ?</p> <p>Existe-t-il dans votre service des programmes de formation à l'intention des employés? Quelle est l'envergure de l'investissement alloué à la formation technique et comportementale en terme de budget et nombre de cours offerts? Avez-vous des programmes spécifiques pour aider les cadres à maintenir une bonne communication avec les employés?</p> <p>Comment décrivez-vous les relations employeurs et employés? Organisez-vous souvent des rencontres avec les employés ? Régulièrement (périodiquement, occasionnellement, rarement, exceptionnellement) Quelle est la nature des informations diffusées aux employés? Portent-elles exclusivement sur le poste en question ou s'étendent-elles pour couvrir le fonctionnement global de l'organisation?</p>

Tableau 6
Opérationnalisation des concepts relatifs à l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines (suite)

Les pratiques de gestion des ressources humaines	Les questions
<p>7. Relation avec les employés (suite) 3.Expression des employés 4.Traitement des griefs 5. Aide aux employés</p> <p>8. Relations collectives de travail 1. Relation patronale-syndicat 2. Les comités paritaires</p>	<p>Dans quelle mesure êtes-vous à l'écoute des employés? Organisez-vous des enquêtes, tenez-vous des boîtes à suggestions, un tableau d'affichage, une publication interne? Est-ce que vous avez un système de traitement de griefs? Comment aidez-vous vos employés à surmonter leurs problèmes personnels? Comment intervient-il (le supérieur immédiat) dans cette situation? Est-ce que vous disposez d'un programme d'aide aux employés?</p> <p>Comment qualifieriez-vous les relations de la direction avec le(s) syndicat(s)? Seraient-elles excellentes, bonnes, moyennes, mauvaises? Pourriez-vous nous dire les raisons qui expliquent cette situation? Vous arrive-t-il d'associer les employés (à travers leurs syndicats) dans des comités paritaires pour traiter tel ou tel problème?</p>

Procédure d'analyse des résultats

La grille d'analyse fait la comparaison entre le modèle renouvelé des ressources humaines et le modèle traditionnel, et ceci aux niveaux des huit pratiques de gestion des ressources humaines. Pour chaque pratique et ses différentes composantes, nous avons essayé de chercher toutes les informations qui représentent la pratique et ses composantes. Ainsi, nous avons décomposé chaque entrevue en fonction des concepts de la grille d'analyse. Par la suite, nous avons essayé de positionner les propos de chaque répondant, concernant les concepts de la grille, dans le modèle renouvelé ou dans le modèle traditionnel. Cette évaluation était basée sur la comparaison entre les propos du répondant et les exigences de chacun des deux modèles.

En outre, ce jugement n'était pas catégorique. Au contraire, nous avons supposé qu'il y a un continuum dont les extrémités sont le modèle traditionnel et le modèle renouvelé. Ainsi, notre évaluation était relative et tendancielle. Pour chaque propos nous avons essayé de savoir s'il a tendance à se rapprocher du modèle traditionnel ou de celui renouvelé. Par l'intégration et la globalisation des propos individuels, nous avons porté un jugement global sur chaque pratique et jugé sa tendance à se rapprocher du modèle traditionnel versus renouvelé.

Enfin, l'évaluation globale du modèle de gestion élaboré dans l'établissement était basé sur l'intégration, la composition et la globalisation de l'évaluation de l'ensemble des pratiques qu'on a déterminées dans l'étape précédente. Pour résumer, nous avons effectué une évaluation pour chaque pratique issue des propos de l'ensemble des répondants. Ensuite, nous avons porté une évaluation globale sur l'ensemble des ces pratiques concernant leur tendance à se rapprocher du modèle traditionnel versus renouvelé.

7. Présentation du cas et du P.D.R.H.

Pour les besoins de la recherche, nous avons voulu connaître le degré de réalisation du plan de développement des ressources humaines. En fait, il s'agit de savoir dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines du modèle renouvelé aident et favorisent la réalisation du plan de développement des ressources humaines. Notre analyse documentaire permet d'évaluer la réalisation du P.D.R.H. dans le cas de l'Hôtel-Dieu de Montréal. Cette section est consacrée à l'analyse de la documentation. Elle est répartie en deux volets. Nous présentons, dans un premier temps, Hôtel-Dieu de Montréal. Dans le second volet, nous nous attaquons à l'évaluation proprement dite du P.D.R.H.

7.1. Présentation du cas

7.1.1. La mission et les objectifs de l'Hôtel-Dieu de Montréal

L'Hôtel-Dieu est un centre hospitalier universitaire prodiguant des soins de courte durée, d'enseignement, de recherche clinique et d'évaluation des technologies de santé. Cet établissement est axé principalement sur les programmes et les activités spécialisées et ultra-spécialisées qui répondent davantage aux besoins de la population âgée de plus de cinquante ans et ce, tout en respectant les besoins de la population locale. Pour ce faire, il se doit de maintenir et développer une gamme d'activités et de programmes pour répondre à la clientèle visée. L'organisation de l'hôpital favorise le maintien et le développement de programmes de soins intégrant la prévention et le traitement et ce, dans le respect de la dignité et de l'intégrité des bénéficiaires.

La mission d'enseignement universitaire demeure toujours une priorité. C'est ainsi qu'il continue à participer à de nombreux programmes d'enseignement médical et paramédical. De plus, le centre de recherche axe ses activités sur la recherche clinique intégrée aux ressources diagnostiques. Cette dimension vient compléter la triade indispensable à un hôpital universitaire : les soins, l'enseignement et la recherche. Par ailleurs, les orientations choisies par l'Hôtel-Dieu et sa clientèle amènent l'hôpital à resserrer ses liens avec des partenaires du réseau de la santé. Ainsi, l'hôpital conclut des ententes avec différents établissements, afin de maintenir un éventail de services spécialisés et ultra-spécialisés pour sa clientèle. Citons à titre d'exemple, les cas du département unifié d'obstétrique-gynécologie et de pédiatrie avec l'hôpital Sainte-Justine, la convention d'association avec l'Institut de recherche clinique de Montréal, ainsi que le projet de fusion avec l'hôpital Notre-Dame et l'hôpital Saint-Luc. C'est dans ce cadre que la direction générale entend amener les intervenants, non seulement à assister à l'accomplissement de cette mission, mais à aller bien au delà de son mandat traditionnel.

7.2. Le plan de développement des ressources humaines

Nous proposons d'abord un aperçu de l'objectif du P.D.R.H., ensuite une présentation de sa réalisation à l'hôpital Hôtel-Dieu.

7.2.1. Objectif du P.D.R.H.

L'objectif du P.D.R.H. consiste à adopter une vision élargie du développement du personnel dans l'organisation. En effet, le développement ne se limite plus à l'activité de formation. Il doit s'effectuer à toutes les étapes du processus de gestion des ressources humaines dans l'organisation et inclure la dotation, l'accueil et l'orientation, la gestion des carrières, la formation, le développement organisationnel, l'appréciation du rendement et du potentiel. Dans le cas de l'Hôtel-Dieu, cette nouvelle loi n'est qu'un élément déclencheur de la conception du P.D.R.H. Ce plan est

conçu pour véhiculer une nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines. En réalité, à l'intérieur de cette orientation, l'organisation vise à renforcer la volonté de la direction de faire participer et d'impliquer les employés dans le processus de développement organisationnel. C'est ainsi qu'en collaboration avec les directeurs des différents départements et le personnel, la direction générale a élaboré de nouvelles valeurs de gestion des ressources humaines à privilégier pour assurer le développement organisationnel.

7.2.2. L'organisation du P.D.R.H.

7.2.2.1. L'assise légale

La nouvelle Loi sur les services de santé et des services sociaux (Loi 120) précise les nouvelles obligations des établissements de santé. Parmi celles-ci, le plan de développement des ressources humaines (P.D.R.H.) trouve son assise légale à l'article 231 de la loi:« Tout établissement public ou privé conventionné doit préparer avec la participation de ses employés et, le cas échéant, des syndicats dont ils sont membres, un plan d'action pour le développement du personnel. Ce plan contient des mesures relatives à l'accueil des employés, à leur motivation, leur valorisation, le maintien de leurs compétences en tenant compte des responsabilités confiées au conseil multidisciplinaire et, le cas échéant, au conseil d'infirmières et infirmiers, leur évaluation, leur perfectionnement, leur mobilité et l'orientation de leur carrière. Ce plan doit être évalué et mis à jour annuellement avec la participation des employés de l'établissement et, le cas échéant, des syndicats dont ils sont membres».

7.2.2.2. L'organisation du P.D.R.H.

Compte tenu de l'importance du dossier, l'Hôtel-Dieu a eu recours à un consultant externe pour préciser la démarche et élaborer un document de base ce qui a servi aux diverses consultations internes.

7.2.2.2.1. Les valeurs de gestion

La première étape préalable à l'élaboration du P.D.R.H. fut une réflexion de l'équipe de direction sur les valeurs qu'elle entendait privilégier en matière de gestion des ressources humaines, face aux défis auxquels cette dernière est confrontée aujourd'hui et pour les prochaines années. L'équipe de direction a retenu sept valeurs fondamentales qu'elle entend partager avec l'ensemble des ressources humaines de l'établissement.

A. La satisfaction des besoins du malade

Les services à rendre aux malades constituent la raison d'être de l'hôpital. Afin que l'Hôtel-Dieu puisse réaliser sa mission, la satisfaction des besoins de la clientèle doit demeurer au centre des préoccupations de tous les membres et guider ainsi tant leurs décisions que leurs actions.

B. Le respect de la personne

Tout individu a le droit d'être traité avec considération et équité dans ses relations avec ses pairs, ses employés et ses supérieurs. À l'Hôtel-Dieu, les rapports entre les personnes sont placés sous ce signe. Ils constituent ainsi un élément de valorisation nécessaire à la réussite des fonctions.

C. L'adhésion à la mission et aux défis de l'hôpital

L'adhésion des membres de l'Hôtel-Dieu à un projet d'ensemble représente un facteur essentiel au succès de l'hôpital. Ainsi, la contribution de chacun est stimulée et canalisée vers un but commun.

D. L'ouverture et la transparence de gestion

Les individus ont de plus en plus besoin de comprendre les motifs des changements qui les touchent. L'Hôtel-Dieu valorise donc des communications ouvertes à tous les niveaux.

E. L'implication dans la gestion de l'hôpital

Pour s'assurer d'atteindre efficacement les résultats visés, l'Hôtel-Dieu désire utiliser adéquatement le potentiel de son personnel. Ainsi, le style de gestion privilégié amène les employés, dans la plus large mesure possible, à être partie prenante aux décisions qui les touchent dans leur travail quotidien.

F. La promotion de la compétence et du rendement

La promotion de la compétence et du rendement constitue un gage nécessaire afin de soutenir la volonté des individus à mieux faire leur travail.

G. La promotion de la créativité et de l'initiative

Les exigences de plus en plus importantes au plan de la productivité, ainsi que la complexité croissante des opérations font en sorte qu'il devient impératif d'imaginer de nouvelles façons de faire. Ainsi, à l'Hôtel-Dieu, des solutions originales aux problèmes rencontrés sont encouragées et appréciées de la part de chacun des membres du personnel.

7.2.2.2. Les horizons du P.D.R.H.

Afin de dissocier l'élaboration du P.D.R.H. et d'autres dossiers concernant l'avenir de l'Hôtel-Dieu, il est convenu d'élaborer un P.D.R.H. pour une période de deux ans

(de 1993-1995). Il fera l'objet d'un ajustement et d'une mise à jour annuelle en fonction des besoins de développement dans l'organisation.

7.2.2.2.3. Les rencontres préliminaires

Le consultant, aux fins de l'élaboration d'un document préliminaire, a rencontré individuellement chaque directeur et les principaux intervenants de la direction des ressources humaines. Il a rencontré en groupes les représentants syndicaux et un certain nombres de cadres intermédiaires.

7.2.2.2.4. Le document préliminaire

La modalité de consultation choisie fut de consulter l'ensemble du personnel par le biais de réunions de service: à cette fin, une session de formation pour les cadres fut organisée le 27 mai 1993. De consulter chaque syndicat: les représentants syndicaux ont été rencontrés le 28 mai. La période de consultation s'est terminée le 9 juin, selon l'échéancier fixé.

7.2.2.3. Le projet de P.D.R.H.

Malgré cette courte période de consultation, soixante-deux services ont fait parvenir leurs commentaires. La direction des ressources humaines a fait la compilation des commentaires reçus et, en date du 16 juin 1993, le comité de régie interne a modifié le document de consultation en tenant compte des commentaires les plus pertinents et provenant d'un nombre significatif de répondants. En plus, les différents éléments du P.D.R.H. ont été évalués au plan des impacts financiers. Ce projet contient beaucoup de priorités d'amélioration de la gestion des ressources humaines pour l'Hôtel-Dieu. L'échéancier proposé est audacieux compte tenu des ressources disponibles. Il repose sur une collaboration nécessaire de plusieurs intervenants dans l'établissement et est proposé dans le cadre d'un calendrier des activités prévu pour les deux années. La création d'un comité aviser en regard du plan

de développement des ressources humaines confirme l'orientation de la direction générale vers la participation accrue des employés. En effet, la raison d'être de ce comité est de conseiller le directeur des ressources humaines quant à la mise en oeuvre et l'évaluation du plan. Son mandat a été réparti en six volets. Il assure la réalisation du plan et recommande le cas échéant des modifications, en vue de résoudre les difficultés qui peuvent surgir. Au moyen de sous-comités de travail, ce comité présente des recommandations quant à la nature de leurs compositions, mandats et échéanciers. Il a été chargé du retour de l'information véhiculée par les membres de l'hôpital et propose, s'il y a lieu, des correctifs au plan de communication.

Finalement, il soumet des moyens permettant d'évaluer la réalisation du plan dans la perspective d'une participation accrue de toutes les composantes de l'organisation. Ce comité a été constitué par le directeur associé, le directeur des ressources humaines, le conseiller en développement des ressources humaines, trois représentants des cadres, une représentante du syndicat des infirmières et infirmiers de l'Hôtel-Dieu, un représentant du syndicat national des employés de l'hôpital et trois représentants des autres syndicats. La création de ce comité a eu lieu en septembre 1993, soit au début de la réalisation de ce plan de développement des ressources humaines.

CHAPITRE 4:

ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats des entrevues. Dans un premier temps, nous faisons une évaluation du modèle des ressources humaines élaboré par l'établissement. Cette évaluation a pour objectif de connaître la nature du modèle de gestion, de type traditionnel ou renouvelé. Dans un deuxième temps, nous effectuons une évaluation de la réalisation du plan de développement des ressources humaines (P.D.R.H.) 1993-1995. Enfin, dans une dernière section, nous tentons de montrer la relation qui existe entre le modèle de gestion des ressources humaines et le niveau de réalisation du P.D.R.H. et nous essayons de voir en quoi le modèle renouvelé de gestion des ressources humaine aide et favorise la réalisation du P.D.R.H.

1. L'évaluation du modèle de gestion des ressources humaines

Dans cette section, nous tentons d'identifier le modèle de gestion des ressources humaines de l'établissement. Pour ce faire, nous avons procédé à une évaluation particulière de chacune des pratiques en gestion des ressources humaines dans l'établissement étudié. Rappelons que ces pratiques sont liées à l'organisation du travail: design organisationnel, description de l'emploi, recrutement, évaluation de l'employé, formation et développement, gestion des carrières, relation avec les employés et, enfin, les relations collectives du travail.

1.1. Organisation du travail: Design organisationnel

En se référant aux informations que les interviewés nous ont confiées, nous pouvons affirmer que cette pratique s'approche du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.

Dans ce qui suit, nous allons montrer ce rapprochement aux niveaux de la structure de l'organisation, de la décentralisation de la décision, de l'extension de la

responsabilisation, du contrôle et de la coordination. Chacun des concepts participe au positionnement de la pratique en question dans le cadre du modèle renouvelé.

1.1.1. La structure de l'organisation

a. Aplatissement de la structure

La structure organisationnelle de l'établissement s'est aplatie au cours des dernières années. Cet aplatissement s'est manifesté d'une part, par une coupure des postes d'adjoints des directeurs des départements qui a eu pour conséquence de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques (de 5 à 4 niveaux). Dès lors, les cadres relèvent directement du directeur de département. D'autre part, au niveau des services et des unités de soins, on assiste à une coupure des postes d'assistant chef. Auparavant, ces derniers jouaient un rôle d'intermédiaire entre les chefs de service ou le chef d'unité de soins et les employés ou les infirmières. Suite à cette coupure, les contre maîtres ou les infirmières chefs se substituent aux assistants chefs et deviennent directement responsables de leurs employés.

Cette réorganisation provient en partie de la nouvelle philosophie de gestion adoptée par la direction, dont le fondement est la transparence, l'implication et la participation des employés dans l'organisation. Selon cette philosophie, l'aplatissement de la structure favorise l'implantation d'une organisation de travail flexible et organique. Elle rend possible et facile les initiatives des employés qui accèdent à une prise de conscience de la situation globale de l'organisation. La réduction des niveaux hiérarchiques et sa philosophie de gestion sous-jacente nous a amené à affirmer la tendance de ce concept du design organisationnel à se rapprocher du modèle renouvelé.

Par ailleurs, il est à noter que ces modifications de la structure organisationnelle sont dues aux changements du contexte de l'établissement. En effet, on assiste à une mutation de la vocation de l'établissement d'un centre

d'hospitalisation de longue durée vers un virage ambulatoire. Il fusionne avec d'autres centres hospitaliers pour former le centre hospitalier universitaire de Montréal (CHUM) centre-ville, il est sujet à des coupures de budgets et à un changement global de la configuration du réseau de la santé. Face à cet environnement turbulent, le nouveau directeur général, aidé des autres directeurs des départements, a décidé de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques en ayant pour objectif de procurer à la structure organisationnelle une souplesse, une flexibilité et une meilleure adaptation au contexte environnemental. Cette adaptation est rendue davantage possible avec l'augmentation de l'imputabilité des employés et la conformité du modèle culturel synthétisé dans le code d'éthique. Nous tenons à souligner que cet aplatissement de la structure et cette ouverture entre les niveaux hiérarchiques ont été largement valorisés par plusieurs chefs de services qui souhaitent la multiplication de ces formes de réorganisation. À titre d'exemple nous citons les propos suivants:

« Je pense que c'est préférable d'avoir moins de niveau hiérarchique. J'imagine que dans l'avenir, on doit tendre vers une structure aplatie. On a commencé par enlever les postes d'encadrement dans les établissements du réseau de la santé. Je pense que cette nouvelle structure pourrait être davantage efficace. »

« Je pense que c'est une évolution normale. Aujourd'hui, aucune organisation ne peut se permettre d'avoir plusieurs niveaux hiérarchiques. Tout se fait en fonction de coût et d'efficacité. Donc, plus la hiérarchie est pyramidale, plus le traitement des dossiers prend de temps. »

Les cadres interviewés sur les qualités de cette structuration mentionnent sa vertu de relier directement la direction avec les cadres placés sur la ligne de feu. Cependant, cette restructuration n'a pas encore atteint le niveau final souhaité par les cadres supérieurs. Néanmoins, il ne fait pas de doute que le renouvellement actuel se dirige vers l'identification à une forme organisationnelle préconisée par le modèle renouvelé.

b. Flexibilité

Le caractère changeant de l'environnement met au devant de la scène la flexibilité et la souplesse d'adaptation comme clé de voûte de la survie de l'établissement. Toutefois, cette flexibilité n'émane pas d'un attribut structurel objectif qui transcende l'action, la volonté et les attitudes des cadres. Au contraire, ce sont les qualités personnelles, l'ouverture d'esprit, les valeurs du directeur général et des différents directeurs des départements qui déterminent la structure organisationnelle et, par surcroît, le degré de flexibilité de l'établissement. Les affirmations suivantes relevées auprès d'un cadre intermédiaire montrent bien cette dépendance de la structure face aux initiatives et aux attitudes des cadres supérieurs.

« Cette organisation rend les employés plus créatifs. Je pense que cela n'est pas propre à l'organisation du travail. Ce fait est lié au gestionnaire et au chef de service qui sont en place. En effet, ce sont eux qui décident de l'implication des employés. »

En bref, la philosophie de gestion, les valeurs et les convictions des cadres supérieurs et des directeurs de départements se conjuguent pour faire émerger une structure aplatie et participative. Celle-ci véhicule à son tour une flexibilité accrue et une adaptation éveillée aux changements de l'environnement. Ces nouvelles valeurs et cette philosophie favorisant l'initiative, la créativité et les attitudes participatives des employés sont déjà l'un des aspects distinctifs du modèle renouvelé.

« Ainsi, nous pouvons attribuer l'implication accrue des cadres dans le processus de gestion à l'instauration de nouvelles valeurs et culture dans l'organisation. »

1.1.2. La décentralisation de la prise de décision

La deuxième caractéristique de l'organisation du travail concerne la décentralisation du pouvoir décisionnel. C'est dans le cadre de la nouvelle

philosophie de gestion, mise en place dans l'établissement, que la direction de l'organisation a opté pour une décentralisation des décisions et, par la suite, une responsabilisation des employés et des cadres intermédiaires.

En fait, les données recueillies illustrent la décentralisation de la prise de décision en tant que principal objectif de la réorganisation structurelle de l'établissement étudié.

« On travaille beaucoup sur le degré de décentralisation, car actuellement c'est centralisé: en fait on se rapporte à cinq niveaux. De plus en plus, on constate une nouvelle orientation vers la décentralisation. Auparavant, les budgets étaient centralisés; maintenant, les infirmières savent qu'elles doivent les vérifier. On tend de plus en plus à décentraliser pour que le superviseur assume pleinement ses responsabilités. »

Cependant, les propos d'un cadre intermédiaire contrarient cette vision, il perçoit la décentralisation comme étant un fait qui est en dépendance de la vision du chef de département en place.

« C'est très changeant avec les administrateurs. Il y a des moments où c'est plus centralisé et d'autres où c'est moins centralisé. Maintenant avec le nouveau directeur général et le nouveau directeur des services professionnels, c'est très décentralisé. »

Mais de manière générale, nous avons constaté qu'il y a une tendance accrue vers la décentralisation des décisions. Cette décentralisation concerne essentiellement la planification budgétaire et la gestion des ressources humaines. Elle se manifeste sous la forme d'une implication et d'une consultation importante des cadres dans le processus de prise de décisions. Les commentaires d'un cadre supérieur témoignent de cet engagement:

« Dans l'organisation, on implique de plus en plus les gens. Les chefs de services sont de plus en plus impliqués. Je pense qu'on a une forme de décentralisation, ou du moins on tend vers ça. »

D'après un cadre supérieur, la tendance de l'organisation de travail vers la décentralisation des décisions est expliquée par les effets de la turbulence de l'environnement interne et externe de l'organisation:

« Il y a beaucoup de changements au niveau des cadres supérieurs de l'hôpital. Je pense qu'avec ce qui s'en vient dans le réseau de la santé, on va devenir un CHUM. Alors qu'on est censé être un centre du virage ambulatoire. C'est évident qu'il y aura un changement. En matière de décentralisation, je dois reconnaître que le processus était déjà commencé un peu avant, mais il s'est beaucoup accentué avec l'arrivée du nouveau directeur général et de la nouvelle directrice des soins infirmiers. »

Dans ce qui suit, nous allons montrer les aspects pour lesquels s'est actualisée cette décentralisation. D'une part, nous avons constaté que la planification budgétaire a été décentralisée au niveau des chefs de services et des chefs des unités de soins. Actuellement ce sont ces derniers qui s'occupent de la planification des budgets de leur service ou de leur unité de soins. Ils élaborent cette planification en fonction des données de l'année précédente, de leurs besoins présents et de leurs prévisions pour l'année suivante.

Les chefs d'unités de soins sont plus imputables sur le plan de la gestion budgétaire et des ressources humaines dans la direction des soins. Ils doivent monter et analyser les dossiers de l'évaluation du rendement des employés. En outre, ils signent les lettres disciplinaires en collaboration avec la direction des ressources humaines. Dans d'autres services, la décentralisation s'est manifestée par un accroissement des consultations et des partenariats et une croissance de l'implication des employés.

Prenons deux exemples. D'abord, celui d'une unité de soins ordinaires, telle que le service d'orthopédie, la planification budgétaire ainsi que d'autres décisions ont été déléguées au chef d'unité de soins. Deuxièmement, dans un service du bloc opératoire, étant donné que les professionnels proviennent de différentes spécialités, la décision est partagée entre tous les chefs des spécialités de ce service. C'est le comité des professionnels du service qui prend charge des décisions. Quant au rôle du chef de service, il se limite à la participation et à la consultation. Ainsi constituée, la décision ne peut pas être prise de manière unilatérale. Elle doit donc se traduire sous la forme d'une consultation réunissant les différents partenaires.

Toutefois, selon certains interviewés, cette décentralisation est boiteuse. Par ailleurs, d'autres décisions qui concernent la gestion de l'équipe volante et la gestion des congés restent toujours centralisées au niveau de la direction des soins infirmiers. Ainsi l'organisation des services ne se manifeste pas par une totale décentralisation si ce n'est pour certains services, tel que le bloc opératoire ou l'urgence.

En outre, nous pouvons souligner aussi l'ampleur de l'impact de la décentralisation et de la nouvelle philosophie sur la responsabilisation des cadres (chef d'unités), par ces termes:

« En général, auparavant, c'était très centralisé. On n'était pas autonome. On ne savait pas combien il nous était alloué. On était dans l'ignorance, tout était contrôlé et centralisé. Mais, je dois dire que la tendance est vers la décentralisation. Maintenant, on a notre propre budget. On sait combien on a de postes alloués. C'est nous qui planifions le budget de l'année prochaine, en tenant compte du budget actuel. »

De manière générale, malgré les réserves et les limites soulignées, nous affirmons que l'organisation a tendance à favoriser la décentralisation des décisions. Cette nouvelle orientation reflète le choix et les valeurs du nouveau directeur de l'établissement et des directeurs des départements. Cette décentralisation, bien que souvent accomplie de manière partielle, a été largement soutenue par la direction et a

touché la majorité des services et des départements. Elle s'est manifestée de plusieurs façons. Ceci nous incite largement à affirmer le rapprochement accentué du concept du design de l'organisation au modèle renouvelé qui, rappelons le, préconise fortement la décentralisation des décisions.

1.1.3. La responsabilisation

Les données recueillies traduisent l'accentuation de la responsabilisation et de la mobilisation de la part des employés et des cadres. La responsabilisation des cadres et des employés constitue à la fois un corollaire et une conséquence de la décentralisation de la prise des décisions. Cependant, plusieurs niveaux de responsabilisation apparaissent suivant que l'on est professionnel, cadre ou employé syndiqué.

D'abord, pour ce qui concerne les professionnels, il s'avère que leur responsabilisation va de pair avec leur professionnalisme. En effet, ils dispensent des actes médicaux qui peuvent créer des problèmes graves chez les patients. Les commentaires suivants nous éclairent sur cette question de la responsabilité médicale:

« Pour moi, c'est très important que les gens soient responsabilisés. On a besoin d'un niveau de responsabilité très élevé. Chez certains patients on peut provoquer l'angine; chez d'autres, les médicaments injectés lors d'un examen peuvent créer de sérieux problèmes. Il existe des effets pervers importants, donc on a besoin d'un haut niveau de responsabilisation; les gens doivent démontrer une totale maîtrise de la situation. »

« Je les responsabilise, surtout que la majorité d'entre eux sont des professionnels. Ils ont donc une responsabilité professionnelle. »

Quant à la responsabilisation des cadres, elle est aussi l'une des conséquences de la décentralisation de la prise de décision dans l'organisation.

« À partir du moment où ils ont appliqué la responsabilisation du budget, il y a eu décentralisation. »

Suite à la décentralisation de la planification budgétaire et de la gestion des effectifs, les cadres se sentent plus responsabilisés et plus autonomes. En conséquence, certaines formes d'organisations ont pris naissance telle que les groupes de travail semi-autonomes. Le programme du travail est ainsi organisé et planifié à l'intérieur du groupe de travail, tout en étant contrôlé par un chef désigné par la hiérarchie. Suite à cette large responsabilisation, le cadre doit posséder une nouvelle perception de son rôle dans l'unité ou le service.

En fait, cette responsabilité est perçue comme étant une conséquence à la décentralisation des budgets. En effet, il y a un consensus entre les répondants pour affirmer cette dépendance:

« On est responsable de nos budgets. On doit gérer nous-mêmes nos budgets », un autre ajoute:

« Je suis responsable de mon budget, de la façon dont je vais le gérer. Je peux identifier les secteurs où je trouve qu'il y a un excédent et d'autres, où il y a un déficit. À l'intérieur de mon enveloppe, je bénéficie d'une entière liberté d'action. Ce n'était pas comme ça il y a quelques années. »

La philosophie de gestion se trouve elle-même fondée sur le principe de responsabilisation et en faveur de l'implication des cadres. Conséquemment, il leur est accordé une certaine latitude et une marge de manoeuvre ayant pour objectif de les inciter à multiplier leur initiative et leur créativité. Ainsi les interviewés ont affirmé que la nouvelle philosophie de gestion a largement favorisé la responsabilisation des

cadres et leur a conféré suffisamment d'autonomie et de pouvoir décisionnel. L'un des cadres nous a dit:

« C'est une philosophie qui demande qu'on soit responsable et autonome dans notre service. »

D'un autre côté, nous avons constaté que la responsabilisation des employés syndiqués est une conséquence de la délégation des décisions au niveau des cadres. C'est une manifestation en « chaîne ». En effet, les chefs de services doivent adopter la même philosophie de gestion axée sur la responsabilisation de leurs subordonnés. À leur tour, ils doivent alors responsabiliser leurs employés en leur accordant une certaine marge de manoeuvre. Les commentaires de ce cadre dénotent ce souci de développer l'initiative à tous les niveaux:

« J'ai du pouvoir et des responsabilités. Je suis assez autonome, beaucoup de choses ont été décentralisées. Au niveau de mes subordonnés, je décentralise et j'essaie de les rendre plus responsables. »

Par ailleurs, la responsabilisation du personnel a été perçue comme un aspect majeur. Les cadres ont beaucoup investi dans ce sens et ce en ayant pour objectif la satisfaction de leurs employés et l'amélioration de la qualité des services offerts. La responsabilisation vise à valoriser les employés et à accroître leur sentiment d'appartenance en les intégrant à une équipe de travail:

« Chacun pourrait avoir plus le réflexe de dire: "ça m'appartient et si ça ne fonctionne pas bien, je vais être responsable"; puis il faut assumer et faire le lien avec ce que les autres font. Chaque tâche a une conséquence sur les autres, c'est un travail d'équipe. Il y a des niveaux différents. Chacun a un niveau de responsabilité et c'est l'esprit d'équipe qui va se manifester. »

En résumé, la responsabilisation des cadres, des professionnels et des employés syndiqués est l'une des caractéristiques de l'organisation du travail dans

l'établissement étudié. Ceci traduit bien la tendance de cette pratique du design organisationnel s'orientant vers le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines de Guérin et Wils (1992).

1.1.4. La coordination

La coordination est la quatrième caractéristique retenue comme critère d'évaluation de l'organisation du travail. À ce niveau, que nous étions surprise de l'écart par rapport au modèle renouvelé. En effet, la coordination dans l'établissement n'a pas tendance à s'effectuer selon une référence incessante à des valeurs telles que celles préconisées par le modèle renouvelé en gestion des ressources humaines. Ainsi, ce dernier postule que les valeurs reliées à la coordination sont supplantées par les politiques, les procédures et les règles mises en place. Selon les interviewés, la coordination s'effectue la plupart du temps par le supérieur (par exemple: les chefs de service et les chefs d'unité). Par ailleurs, nous assistons aussi à l'existence d'autres mécanismes de coordination au niveau des services, tels que les réunions et les ajustements mutuels.

L'utilisation de ces mécanismes est fonction de la nature des services. Nous avons réparti ces mécanismes en deux groupes: Ceux internes aux services et d'autres opérant entre les services.

Dans un même service, plusieurs mécanismes assurent généralement la coordination. Certains de ces mécanismes contrarient les caractéristiques du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. À titre illustratif, nous pouvons citer l'ajustement mutuel, la supervision directe du supérieur immédiat et les rencontres des services. Dans certains services, nous avons constaté que la coordination entre les employés se fait par ajustement mutuel, l'intervention du supérieur restant occasionnelle. D'ailleurs, comme l'affirme ce cadre:

« La coordination ! Ce sont les gens qui la font. Toutefois s'il y a une situation délicate, ils me consultent. »

Par contre, nous avons relevé que ce mécanisme de coordination, il n'est pas généralisé dans tous les services de l'établissement. Ce qui est commun à tous les services, c'est une coordination assurée de manière systématique par le supérieur immédiat avec l'ajout d'autres mécanismes de coordination. Au niveau des unités de soins, la coordination se fait sous la forme d'une remise des rapports d'activités de chaque infirmière à l'autre corps de travail. Ce mécanisme complète la supervision par le chef d'unité de soins et par l'assistante chef. Entre autres, certaines réunions organisées à différentes fréquences assurent la coordination entre les employés de ce service.

La coordination s'effectue entre les services par le biais des rencontres des comités de gestion et des comités opérationnels. Les comités de gestion regroupent les chefs de services, une fois par mois. Quant aux comités opérationnels, ils réunissent les mêmes personnes mais de manière hebdomadaire. En outre, des rencontres sont organisées au sein de la direction. Elles ont pour objet de régler les problèmes quotidiens et de discuter des projets en cours de réalisation. Nous avons aussi noté la présence de ces comités tant au niveau du service des ressources humaines que dans d'autres services. La fréquence de ces rencontres est régulière. Ces rencontres se concentrent essentiellement autour de discussions au sujet des problèmes de fonctionnement.

Ainsi l'établissement a recours à des mécanismes de coordination qui sont en partie empruntés au modèle renouvelé. Ce ci favorise le rapprochement du modèle de gestion adopté dans l'établissement au modèle renouvelé de Guérin et Wils (1992).

1.1.5. Le contrôle

Le contrôle est la dernière caractéristique de l'organisation du travail. Dans le cadre de cet établissement, on assiste à différents niveaux et modes de contrôles. À titre d'exemple, nous pouvons illustrer la variété des formes de contrôle avec les caractéristiques suivantes: la qualité du travail, le contrôle des absences et des présences des employés, etc. Nous avons constaté que parmi ces contrôles, certains convergent vers une forme de standardisation des résultats. Dans quelques services, on parle d'une exigence de normes et de quotas que l'employé est censé respecter. Nous avons remarqué que certains soins dispensés sont difficilement contrôlables parce qu'ils sont en fonction de l'état du patient. Dans ce cas, un cadre nous a affirmé ceci:

« Il faut que les professionnels de la santé fournissent une meilleure qualité de service et ce dans le plus court temps possible. »

Quant à la vérification de la qualité du travail, le recours à certains tests assure un contrôle systématique dans le service. Au niveau des professionnels, on parle généralement d'un contrôle professionnel qui prend pour objet de référence les valeurs et le code d'éthique du travail. À ce niveau, le contrôle n'est donc pas technique, c'est-à-dire qu'il ne se base pas sur des tests ou des quotas. Ce contrôle exige que chaque professionnel intègre la responsabilité de dénoncer toute situation, dès lors qu'il constate un non-respect du code professionnel.

En guise de synthèse, nous observons une tendance vers l'approche renouvelée qui s'est dégagée à partir de la description des concepts définissant le plan organisationnel dans le modèle renouvelé, tel que présenté par Guérin et Wils (1992).

1.2. L'organisation du travail: la description du poste

Nous avons constaté que l'organisation de travail s'approche le plus du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. Nous avons étudié certains concepts, soit l'enrichissement des emplois, la description des emplois et l'élargissement des tâches.

Suite à la décentralisation structurelle de l'établissement, certains emplois sont enrichis, puisque de nouvelles tâches qui se sont ajoutées aux tâches traditionnelles. Cependant, l'enrichissement d'emploi se déploie en fonction des postes. Plus précisément, l'enrichissement se restreint aux postes de cadre, les employés syndiqués ne sont pas concernés. En effet, l'enrichissement des emplois des cadres est une conséquence de la décentralisation de la prise de décision et de l'augmentation de la responsabilisation. Plus que jamais, les cadres sont appelés à prendre des décisions et à être plus responsables.

À l'opposé, le personnel syndiqué subit une limitation de l'enrichissement des postes. Cette limitation est le fait des conventions collectives en vigueur dans l'établissement. L'ajout de nouvelles tâches attribuées aux postes syndiqués ne peut se faire que par le biais d'affichages.

Dans les unités de soins, l'enrichissement ne peut être favorisé parce que les employés (infirmiers, préposés) sont déjà débordés dans leur travail. Les contraintes de temps dans l'accomplissement de leur travail ne permettent pas une réévaluation des tâches de leur travail. Les commentaires d'un chef d'unité de soins justifient cette constatation:

« L'enrichissement se fait tant qu'elle a le temps (l'infirmière), mais ce n'est pas évident. La contrainte du temps est un obstacle majeur dans la réalisation de notre travail.»

Néanmoins, un cadre supérieur a confirmé l'existence d'un certain enrichissement dans le cas du travail d'une infirmière. Cependant, la réalisation de ce dernier nécessitera un budget. L'enrichissement dans le travail de l'infirmière se fait au détriment de son travail clinique.

Quant aux descriptions de fonctions, elles apparaissent sous diverses formes et restent aussi dépendantes des postes. Pour les professionnels et les cadres supérieurs, les descriptions de fonctions demeurent assez larges par rapport à celles des employés syndiqués. Ces descriptions définissent l'ensemble des mandats des cadres. Conséquemment, ces derniers conservent un plus grand degré d'initiative et de créativité. Par exemple, l'assistante sait qu'elle doit remplacer le chef d'unité et on lui laisse toujours le faire de sa propre initiative. Entre autres, nous avons constaté que les descriptions de fonctions ont tendance à devenir plus détaillées au fur et à mesure qu'on descend dans la hiérarchie.

Grosso modo, il est incontestable que la tendance s'aligne davantage vers l'élargissement des descriptions des fonctions. Les cadres supérieurs, avec la collaboration des employés, travaillent sur la révision des descriptions de fonctions. Ils essaient de les rendre plus uniformes, générales et globales et ce pour favoriser la flexibilité dans l'organisation. Un cadre supérieur nous a affirmé ceci:

« Nous révisons actuellement nos descriptions de fonctions parce qu'il y a six ans on a mis sur pied des descriptions de fonctions par employé. Il fallait faire des descriptions évidemment par fonction et aller vers quelque chose de plus global, donc des descriptions de fonctions plus générales pour ne pas avoir besoin de les redéfinir chaque fois que nous ajoutons une tâche.»

Ainsi, ce changement tend à toucher toutes les descriptions des fonctions. Ceci s'affirme par l'accroissement de la marge de manoeuvre accordée aux employés syndiqués dans les descriptions des emplois. En conséquence, les employés acquièrent une certaine autonomie professionnelle et une responsabilisation dans leur travail.

Contrairement à cette tendance, un cadre nous a confirmé, que pour certains types de postes, il est indispensable que leurs descriptions de fonctions soient le plus détaillées et structurées possibles. Un autre cadre justifie cela ainsi:

« Je pense que certaines tâches des préposés doivent être clairement indiquées et l'ordre de ces tâches doit être précisé (1-2-3-4-5), sinon ils ne savent pas où aller. Quand tout est clair, c'est plus facile pour eux; quand c'est vague, les choses risquent d'être mal faites. »

Par ailleurs, l'organisation du travail permet, en quelque sorte, un enrichissement pour certains postes. Il existe un système de stage effectué par les infirmières du bloc opératoire. Cette organisation permet aux infirmières des salles d'opération d'effectuer des stages de quatre mois dans chaque spécialité afin de pourvoir à des situations d'urgence dans le service. Dans le service de la médecine nucléaire, la rotation des employés est favorisée à travers différents postes, en vue d'assurer une équité entre les employés au niveau de la quantité de radiation reçue. Cette rotation favorise ainsi un enrichissement dans le sens où le technicien arrive à avoir une certaine ancienneté avec certaine machine et une habilité à poser des actes médicaux. Selon un cadre supérieur les objectifs de cette rotation sont les suivants:

« Les objectifs de la rotation sont multiples. On tend ainsi d'augmenter la polyvalence et de mieux se servir de nos ressources parce qu'on peut rencontrer des fluctuations à travers les années. Il peut y avoir des débordements par période ou dans un secteur. Tandis que dans un autre secteur, il n'y aura pas de travail. On devrait assigner un remplacement et demander à une personne en surplus. Ensuite, lors de la gestion des supplantations, lors de l'abolition de poste, il y a un autre

avantage de le faire. Ça donne l'occasion aux gens qui souhaitent se perfectionner.»

Parmi les autres conséquences positives de la rotation, on observe le renforcement de la flexibilité dans l'organisation du travail et la possibilité de la supplantation des employés servant à pallier aux effets des abolitions de postes. Cependant, il est à souligner que la rotation des employés syndiqués n'est pas permise en vertu des conventions collectives en vigueur dans l'établissement.

En guise de synthèse, l'analyse des informations recueillies démontre que la description de l'emploi tend à respecter les spécificités du modèle renouvelé de gestion des ressources. En effet, les descriptions de fonctions ont tendance à être élargies. L'enrichissement est favorisé dans les postes des cadres. Les possibilités d'enrichissement sont multiples et dépendantes des services et de la nature de soins prodigués.

1.3. Le recrutement

En se basant sur les données recueillies, nous pouvons affirmer que les pratiques de recrutement adoptées dans l'organisation ont tendance à s'aligner sur celles du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.

Le contexte organisationnel actuel rend minime le recours au recrutement externe à cause des restrictions budgétaires qui touchent les établissements du réseau de la santé et des services sociaux au Québec, des fermetures d'établissements, des fusions et des transferts d'établissements et de l'orientation vers le virage ambulatoire. Toutefois, le recrutement est encore sujet à des critiques à cause du rôle qu'il joue tant sur le plan de la réduction des coûts que sur celui du renforcement de la culture organisationnelle. Pour combler un poste vacant,

l'établissement adopte deux pratiques de recrutement du personnel. Le choix entre ces deux pratiques est fonction de la nature du besoin en effectifs.

La première pratique est l'affichage de poste vacant à l'interne. Cette pratique est courante. En fait, certains supérieurs favorisent la candidature des employés à l'interne. Par ailleurs, les conventions collectives en vigueur dans l'établissement exigent l'affichage des postes syndiqués vacants à l'interne. Précisons que dans le cas d'un recrutement à l'interne, l'ancienneté devient le seul critère de sélection. L'importance croissante accordée à ce type de recrutement constitue une caractéristique de cette pratique dans le modèle renouvelé présenté par Guérin et Wils (1992).

La seconde pratique est celle du recrutement externe. L'annonce des postes vacants se fait, entre autres, dans des revues spécialisées et des journaux. Le recours à l'externe est opté face à des besoins urgents (en ressources humaines) de l'organisation ou parce que le poste reste vacant faute de compétences de la part des employés internes pour le poste affiché. En fait, si le besoin de recrutement des employés est immédiat, alors le recrutement se fait directement à l'externe. Évidemment, les critères de sélection seront plus contraignants, d'autres exigences seront prises en considération telles que le nombre d'années d'expériences dans la spécialité, qui s'ajouteront au degré de formation et au niveau des compétences académiques. Il faut aussi s'assurer que le candidat adhère aux valeurs véhiculées et à la culture organisationnelle. D'après les propos des personnes interviewées, nous avons constaté que le recrutement d'un candidat à l'externe est nettement plus difficile parce qu'il faut mesurer de manière intuitive si le nouvel employé va être fonctionnel dans l'organisation. Un des cadres montre l'impact de cet examen à travers ses affirmations:

« Si quelqu'un vient de l'extérieur, c'est important de vérifier ses connaissances et sa formation. On doit s'assurer qu'il connaît les normes, les critères et les valeurs de l'organisation. »

Un autre cadre confirme la complexité de la sélection des candidats externes:

« Dans l'entrevue de sélection, on essaie de déterminer quels sont les candidats qui collent le plus aux valeurs de l'institution, en leur demandant: "Pourquoi avez-vous choisi notre établissement, qu'est-ce que l'organisation représente pour vous?" On voit aussi leur personnalité, leurs façons d'agir et de penser, leurs points forts et leurs points faibles. Est-ce que ces caractéristiques peuvent coller à notre réalité.»

Généralement, la décision de recrutement est l'aboutissement d'une démarche de planification. Ainsi, si le recrutement des employés se fait par le biais de l'affichage à l'interne, alors le choix du candidat est lié essentiellement à son désir de postuler pour le poste affiché.

Dans certains services, nous avons constaté que la sélection en entrevue était complétée par un questionnaire précis, soulignant toutes les valeurs organisationnelles et essayant de mettre en relief l'éventuelle compatibilité des valeurs et aspirations morales de l'employé avec la culture de l'organisation.

« Quand on fait des entrevues de recrutement, on est très strict. Il y a des points importants à considérer: la ponctualité, le comportement face à des situations difficiles. On a un questionnaire étoffé qui fait ressortir les traits de personnalité que l'on recherche chez un employé: La compassion, le sens du travail, la souplesse et l'engagement. Lorsqu'on engage quelqu'un, cette personne doit adopter les valeurs organisationnelles.»

Certains services de l'établissement disposent de pratique de recrutement spécifique, qui se base sur un profil de l'employé-type. De même, nous avons remarqué que dans certains services, le recrutement des employés se fait à partir d'une banque formée de stagiaires de niveaux collégiale et universitaire, dont les candidatures qui ont été reçues à l'établissement. Dans ce cas, le recrutement se fait en puisant au besoin dans cette banque. Par ailleurs, les valeurs de gestion qui sont

ciblées, sont aussi dépendantes des services de l'établissement. Un cadre affirme que:

« Si dans un service donné, beaucoup de projets de réorganisation sont prévus, alors, ça demande quelqu'un qui aime le changement et qui est capable de s'y adapter. C'est important de le vérifier auprès des candidats. Est-ce qu'il va être bien dans un tel monde?. Un point majeur pour déterminer le recrutement c'est donc la flexibilité. »

L'importance attribuée aux valeurs de l'organisation est expliquée par le rôle majeur que pourrait jouer le nouvel employé dans l'organisation. En effet, celui-ci doit respecter les valeurs et la culture organisationnelle, dans le but qu'il renforce avec une nouvelle vigueur la culture dominante dans l'établissement. Ainsi, nous avons constaté la concordance de ces pratiques de recrutement avec le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs et suite au recrutement, une attention particulière est également accordée à la phase de socialisation. Cette phase transforme le nouvel arrivant en membre à part entière de l'organisation. Cette transformation se fait par l'intermédiaire d'un programme d'intégration et d'orientation élaboré pour les nouveaux employés. Le directeur général présente au nouvel employé la structure de l'établissement, ses orientations, sa philosophie de gestion. De leur côté, le directeur des ressources humaines et le chef de service du nouvel employé organisent une réunion pour accueillir le nouveau candidat.

En outre, les différents services disposent de leurs propres programmes d'orientation des nouveaux employés et d'un calendrier d'orientation pour présenter le mode de fonctionnement de l'établissement de façon générale et du service en particulier. Pour faciliter l'intégration des nouveaux employés, certains documents leur sont offerts, tel le manuel d'accueil. Ce manuel comporte divers exposés portant sur les pratiques relatives à l'établissement. De façon plus spécifique, ce document

renferme une présentation de l'histoire de l'établissement, des renseignements généraux, des conditions de travail dans les divers services, des informations sur le régime de retraite et d'assurances, ainsi que les normes de santé et de sécurité de travail et, finalement, l'éthique professionnelle et les conditions d'accès aux dossiers.

Finalement, le recrutement est effectué dans une perspective d'association à long terme avec l'organisation. Il est alors considéré comme un élément marquant un début de carrière et non seulement comme un passage nécessaire pour occuper un emploi. La revue des différents aspects de la pratique de recrutement nous a permis de remarquer un rapprochement de cette activité par rapport aux activités du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. En effet, nous avons constaté une importance accordée au recrutement à l'interne, aux valeurs et à la culture organisationnelle. De plus, un accent particulier est porté à la phase de socialisation et d'intégration des nouveaux employés dans l'organisation.

1.4. L'évaluation de l'employé

Cette activité n'est pas développée conformément aux pratiques de modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. Nous avons constaté la prédominance d'un aspect informel dans l'évaluation des employés.

Il y a deux formes d'évaluation des employés dans l'établissement: la première est formelle et la seconde, informelle, se fait à la guise des cadres et selon la particularité propre à chaque service.

1.4.1. L'évaluation formelle des employés

Au niveau formel, l'évaluation des employés a lieu deux fois dans le cheminement de carrière de l'employé dans l'organisation. La première fois, elle se passe trente jours après le recrutement. C'est la forme d'évaluation la plus courante

dans la majorité des services de l'organisation. La seconde fois se produit lorsque l'employé quitte l'établissement. Les propos des cadres décrivent cette procédure d'évaluation:

« Le formulaire d'évaluation est tout à fait dépassé. Il sert à la fois au processus de l'embauche et lors du départ de l'employé. Cela ne nous empêche pas de rencontrer nos employés, de les évaluer et de leur livrer nos commentaires. Toutefois nous ne possédons pas un instrument précis pour cela. »

La première évaluation permet aux cadres de prévoir qu'un nouvel employé peut être fonctionnel potentiellement dans le service ou la spécialité. Toute évaluation semble ainsi destinée aux employés posant des problèmes. Ces propos confirment cette idée:

« On évalue le candidat au cours des 30 premiers jours. C'est assez pour vérifier s'il est fonctionnel. On n'a pas de réel système d'évaluation, sauf à l'embauche. »

1.4.2. L'évaluation informelle

D'un autre côté, nous avons constaté qu'il existe une évaluation informelle se juxtaposant au système d'évaluation formel, celui-ci restant perçu par les cadres comme étant inefficace. En fait, l'évaluation informelle joue un rôle important dans le sens où elle permet une évaluation du fonctionnement de l'employé. Elle est non structurée et perçue aussi bien par les cadres que par les employés comme étant le résultat du jugement de la performance des employés. Cette perception explique l'attitude négative adoptée vis-à-vis de l'évaluation. Les commentaires qui suivent illustrent ce fait:

« C'est un outil de démarquage des employés qu'on désire garder et de ceux qu'on ne désire pas. »

D'autre part, l'évaluation est perçue, par certains cadres, comme étant un moyen pour favoriser un échange et une bonne relation entre le cadre et l'employé. Ces commentaires confirment cette constatation:

« L'évaluation est un prétexte pour les deux de se rencontrer à intervalles réguliers en vue d'examiner de plus près les objectifs. »

En général, l'évaluation informelle se fait surtout de manière non uniforme entre les services de l'organisation. Ainsi on assiste à l'apparition de toutes sortes de recettes maisons élaborées selon les besoins des cadres et suivant les descriptions des fonctions des employés. L'évaluation porte généralement sur la capacité d'atteindre des objectifs organisationnels et personnels.

« Il n'y a pas de système d'évaluation systématique. Nous avons une évaluation du bilan de fonctionnement de l'employé. Cette évaluation est faite ponctuellement par les cadres par le biais des rencontres avec les employés. Dans ces rencontres, le cadre explique la démarche à suivre pour s'assurer que le comportement et l'attitude des employés se corrigent. Parce qu'on a une clientèle constituée de patients, il arrive que certaines personnes reçoivent de la formation en conséquence. »

« Au niveau des cadres, la direction des soins infirmiers utilise un système élaboré en 1980 et elle continue à l'appliquer. Dans les autres directions, il y a des évaluations de toutes sortes, dont les formules "maison". L'évaluation est en fonction de l'atteinte des objectifs personnels ou de performance. Ces objectifs concernent des aspects du développement personnel, des aspects du développement organisationnels et de performance. »

Par ailleurs, nous avons remarqué la préférence accordée pour une évaluation informelle. Nos résultats montrent que cette évaluation des employés prend une forme verbale, et continue. En fait, devant la nécessité d'évaluer et le manque d'outils, les supérieurs ont créé leurs propres outils pour évaluer leurs employés. Ils se réfèrent généralement à la description de fonctions.

Dans certains cas, il s'est avéré nécessaire d'utiliser un questionnaire particulier pour, d'une part, accroître la qualité de plusieurs décisions et mesures administratives et, d'autre part, pour procéder au développement personnel des employés afin de contribuer à la cohérence des programmes de formation. Les critères qui ont été choisis sont multiples, par exemple: l'analyse des fonctions, les éléments positifs et négatifs ayant une incidence sur le travail, l'analyse des tâches. Dans d'autres cas, l'évaluation se déroule autrement tant au niveau de l'outil qu'au niveau des objectifs poursuivis.

« Le supérieur rencontre l'employé, discute avec lui, et remet un compte rendu sur papier dans le dossier de l'employé. Cette évaluation n'est toutefois pas formalisée. Les critères d'évaluation sont clairs, ils proviennent des descriptions des fonctions. »

Cependant, d'autres chefs de service, craignant une attitude négative de la part des employés, ont introduit graduellement l'évaluation de leurs employés. Ils ont montré le caractère informel de ces premières évaluations:

« Les chefs de service ont commencé cette année, en prévision de ce qui s'en vient, à évaluer les employés de façon verbale. On commence lentement. On ne retrouve rien de formel. L'évaluation se fait un peu avec le contrôle. »

Il existe donc une variété de modes d'évaluation des employés. D'un côté, cette activité présente un aspect formel inefficace et est réduite à une évaluation sommaire après l'embauche et lors du départ de l'employé de l'établissement. De l'autre côté, de pair avec l'évaluation formelle, nous avons donc noté la présence d'un système d'évaluation informel, très bien développé dans tous les services de l'organisation. L'activité de gestion de carrière ne répond pas aux prérogatives du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.

1.5. Gestion de carrière

À partir des données recueillies et suivant les spécificités des activités de gestion de carrière dans le modèle renouvelé en gestion des ressources humaines, nous avons déduit que cette pratique n'est pas développée dans l'organisation.

Selon les informations recueillies, nous avons constaté une absence de gestion des carrières. Toutefois, certains cadres supérieurs ont pris des initiatives et ont favorisé l'orientation des employés au niveau de la planification de carrière. Encore une fois cet effort se passe dans un cadre informel. Nous avons constaté que cette orientation est fournie dans le cadre des obligations du supérieur vis-à-vis de ses subordonnés.

« J'ai formé deux chefs de service. Ce sont des gens qui avaient du potentiel. Je le savais lorsque je les ai embauchés, alors je les ai donc impliqués et leur ai donné plusieurs mandats de responsabilité. Ce qui les a amené à occuper des postes de chef de service. »

Cependant, d'autres informations nous ont permis d'attribuer l'absence de cette pratique de gestion des ressources humaines au fait que l'établissement est intégré au réseau de la santé et des services sociaux. En effet, il existe de nombreux titres d'emploi et de corporations dans l'hôpital, ce qui fait en sorte que cette activité devient irréalisable. Toute planification de carrière apparaîtra donc irréaliste. D'autres expliquent l'absence de la gestion de carrière par la nature de la philosophie de gestion et par l'orientation adoptée par la direction.

En guise de synthèse, nous soulignons que l'activité de gestion de carrière n'existe pas dans l'établissement. Toutefois, lors de l'analyse des informations, nous avons assisté à une initiative marquée de la part des cadres supérieurs pour gérer la carrière des employés. Suite à cela, nous pouvons confirmer l'éloignement, au niveau

de l'activité de la gestion de carrière, du modèle de gestion élaboré dans l'établissement.

1.6. Formation et développement

L'activité de formation et de développement est très développée, elle favorise le rapprochement du modèle de gestion des ressources humaines adopté dans l'organisation.

Il apparaît que l'organisation a pour objectif le relèvement général des compétences professionnelles. Pour relever ce défi, l'organisation devient un milieu éducatif favorisant la formation et le développement continus des employés. D'ailleurs, c'est ce qui justifie l'importance considérable accordée à la formation et au développement des ressources humaines. Ainsi, les informations recueillies nous ont permis de constater que la formation technique est offerte fréquemment aux employés. Celle-ci concerne notamment le fonctionnement des nouveaux appareillages et l'apprentissage des nouvelles approches de soins. De plus, une formation comportementale est proposée et destinée à la résolution de certains problèmes relationnels entre les employés et les supérieurs. Cette formation est dispensée aussi aux cadres (tels que chefs de service et chefs d'unité de soins) et aux employés qui sont en relation directe avec la clientèle.

En général, le contenu du programme de formation dépend des besoins exprimés par un cadre, par un service ou une direction.

« Les programmes de communication répondent d'une part aux besoins de certains chefs de service qui éprouvent des difficultés à entrer en contact avec leurs employés. D'autre part, ces programmes concernent également les employés qui ont une vision de l'employeur comme étant le méchant loup. »

L'activité de formation est organisée et dispensée par le service de formation avec la collaboration des coordonnateurs de formation des autres services. Entre autres, les programmes de formation sont organisés par le biais d'une structure qui est créée conjointement avec les syndicats et la direction des ressources humaines. Tous les ans, chaque service formule ses demandes en formation. Généralement, cette formulation s'effectue après le déroulement de l'évaluation des employés. En effet, la détermination des besoins du personnel est facilitée par l'évaluation informelle du rendement de l'employé. Celle-ci met en évidence certaines dimensions du travail demeurées obscures. Les demandes sont acheminées au coordonnateur de formation dans le service. Ce dernier rencontre le chef d'unité ou de service pour déterminer ce qui est prioritaire. Le chef organise en conséquence les disponibilités de la formation et sa mise à jour. En fait, ces disponibilités sont organisées en fonction des budgets annuels alloués à la formation pour le service.

Pourtant, nous avons noté un déséquilibre au niveau de l'offre de la formation technique et comportementale. La comparaison entre ces deux formes de formation se base sur l'importance des budgets octroyés à ces activités. Les budgets du perfectionnement sont plus volumineux que ceux de la mise à jour. Ceci est expliqué par le fait que ces budgets sont accordés par le ministère, au niveau provincial. Tandis que le financement de l'activité de mise à jour provient du budget de l'établissement.

Le résultat de l'analyse des données nous permet de constater combien l'activité de formation et développement dans l'organisation s'avèrent important. Nous pouvons confirmer en conséquence la tendance de cette activité vers le modèle renouvelé.

1.7. Les relations avec les employés

Les relations avec les employés dans l'établissement se rapprochent de la vision renouvelée.

Nous avons constaté que la relation entre supérieur et subordonnés est bonne. L'éventail de qualificatif de cette relation prévoit des formes de communication entre ces deux partenaires. Cette relation a pour support principal l'accomplissement de la tâche vers l'atteinte de l'objectif premier qui, rappelons-le, est de répondre aux besoins des malades. Le second aspect de cette relation porte sur l'esprit d'équipe. Les unités de soins préconisent un travail d'équipe. Les commentaires suivants relevés auprès d'un cadre montrent la nature de cette relation:

« Notre relation avec les employés doit se bâtir et doit évoluer en fonction d'une communication franche et directe. Il faut bien identifier nos attentes mutuelles, faire des bilans périodiques et veiller à garder une communication authentique entre nous autres. »

Pour établir et maintenir un climat de confiance et de coopération entre les employés et les cadres supérieurs, la direction véhicule une nouvelle philosophie de gestion. Elle a pour objet d'instaurer une orientation qui se fonde sur la communication intensive entre les cadres et les employés. Cette orientation se manifeste par l'accroissement de la fréquence des rencontres entre les employés et les cadres. Par ailleurs, nous avons observé la mise en place de plusieurs programmes assurant la transmission des informations aux employés et permettant l'expression de ces derniers. Par l'intermédiaire des données recueillies, nous avons remarqué aussi la création des programmes chargés d'assurer une bonne communication à la fois ascendante et descendante, à savoir les réunions, le journal interne, les boîtes à suggestions, le système de traitement des griefs et l'aide aux

employés. Nous présentons ci-dessous les différents moyens adoptés dans l'organisation et privilégiant la relation entre employeur et employés.

1.7.1. Communication bidirectionnelle

1.7.1.1. Les réunions de la direction avec les employés

Nous avons constaté que le directeur de l'établissement rencontre fréquemment les employés. Ces rencontres ont pour objet d'informer les employés sur la situation de l'établissement, les budgets, les plans de redressement, les projets à venir et les nouvelles politiques de l'établissement.

« Ces réunions illustrent bien l'intérêt que porte la direction à la communication et au climat de franchise. Les employés ont beaucoup apprécié ces rencontres. »

Il s'opère également un accroissement des rencontres avec les cadres. Le directeur réunit au minimum une fois par mois tous les cadres ensemble. De plus, il invite chaque semaine 6 à 7 cadres d'une même direction à dîner avec lui pour parler, aborder divers sujets et pour connaître leurs préoccupations et les différents problèmes dans leurs services.

1.7.1.2. Les rencontres entre les supérieurs et les employés

Pour favoriser la communication entre les supérieurs et les employés, des rencontres ont été organisées. Elles ont pour objet d'assurer une transparence dans les services, de faciliter la diffusion des informations et, en même temps, de favoriser l'expression des employés. De façon régulière, les cadres transmettent différentes informations portant sur les nouvelles méthodes et approches de fonctionnement, sur l'avenir de l'établissement et les décisions récentes prises par le conseil d'administration ou le ministère.

Toutefois, les données recueillies nous ont permis de remarquer qu'il existe une variété de relations entre employés et employeur. En effet, certains chefs de service n'ont pas de problème de communication avec les employés et discutent parfaitement avec eux. Certains cadres expliquent cette bonne relation par ces propos:

« Je joue le rôle de guide pour mes employés, je leur indique où aller. Notre relation est amicale. Je m'attends à leur collaboration. »

« C'est une question d'esprit de créativité. Si tu te sens bien dans ta peau, tu peux communiquer. Il faut que tu sois ouvert et tu tolères l'ambiguïté. Même dans une situation ambiguë, il ne faut pas paniquer, il faut écouter, aider, observer, puis il y a une solution qui va se présenter. Gérer les employés, aujourd'hui, c'est difficile parce que chacun a sa propre personnalité et il sait davantage ce qu'il veut. »

Par contre, d'autres supérieurs vivent une relation tendue avec leurs employés. Ce fait a été expliqué par un cadre comme étant:

« Une question de valeur. Question aussi de chef de service qui ne se sent pas bien dans son service. Il ne se sent pas compétent. Il ne peut pas s'ajuster aux nouvelles tendances. Il se retire derrière une façade, une image d'un style de gestion autoritaire, où le patron dit: " C'est moi qui décide et c'est moi qui suis le boss, toi, tu exécutes. " »

D'autre part la nature de cette relation est tributaire d'un autre facteur qui se manifeste dans l'attitude de l'employé. Une bonne communication exige de prendre en compte l'implication des deux partenaires. Il existe des employés qui refusent la communication avec leur supérieur.

1.7.1.3. L'expression des employés

Les mécanismes d'expression des employés ne sont pas assez développés. Nous avons constaté que l'expression des employés relève même des responsabilités et du comportement des cadres. En effet, le supérieur détient un rôle de transmetteur des valeurs et des orientations de la direction. Ces commentaires illustrent la nouvelle orientation de la direction et le nouveau rôle du cadre:

« Ce n'est pas compliqué, ce qu'on favorise, c'est la relation entre le supérieur et les employés. Le supérieur doit discuter avec ses employés et eux à leur tour doivent s'exprimer et parler à leur patron. »

Ceci explique l'importance du rôle du supérieur dans le développement de la communication ascendante afin d'assurer une transparence au niveau des services. Ainsi, nous avons déduit que les cadres ont été responsabilisés pour assurer l'échange et la communication avec les employés.

« On responsabilise le supérieur pour faire en sorte qu'il soit le responsable de ses employés, qu'il ait des contacts et une communication efficace et transparente. On invite aussi l'employé à contribuer à la performance de son service. C'est donc la responsabilité du supérieur d'entretenir de bonnes relations. Nous sommes ouverts aux suggestions et à l'expression des employés. Ils peuvent venir nous rencontrer à n'importe quel moment de la journée. »

Pour favoriser le plus possible la manifestation de l'expression des employés, nous avons constaté le recours à l'enquête d'opinions pour la consultation des employés avant l'adoption d'une politique ou d'un plan (par exemple le plan de développement des ressources humaines).

1.7.1.4. Les boîtes à suggestions

Les boîtes à suggestions sont utilisées dans l'établissement pour favoriser l'expression des employés. Ces boîtes à suggestion ont été placées à divers endroits: les salles de repos, la cafétéria et à l'entrée de l'établissement. Toutefois, cette pratique n'a pas été bien perçue par tous les employés, nous avons remarqué que cette pratique a été inefficace dans certain service.

Ces boîtes ont pour objectif de recueillir les suggestions des employés en ce qui a trait aux politiques ou aux projets adoptés dans l'organisation. De plus, elles recueillent les remarques émises par les employés vis-à-vis de la direction de l'établissement. Il existe une boîte à suggestions sur la santé et sécurité au travail, où les employés dénoncent tout risque d'accident ou situation dangereuse.

1.7.1.5. Le journal de l'hôpital

Le journal de l'hôpital est orienté principalement vers les événements importants au niveau de la recherche et les interventions significatives effectuées par certains médecins. Il semble que les employés ne sont pas assez impliqués au niveau du comité de journal. Cette implication devrait faire partie de la politique de communication.

1.7.2. Le traitement des griefs

A partir des informations recueillies, nous avons constaté la présence d'une structure mise en place depuis trois ans dans l'organisation et qui concerne essentiellement le traitement des griefs avant dépôt. Le responsable des relations de travail organise des rencontres avec les «grands » syndicats sur une fréquence d'une fois toutes les deux semaines pour mesurer s'il y a des problèmes à résoudre avant que les griefs soient déposés. Le spécialiste des relations de travail vise, d'une part,

à régler les problèmes à la source et, d'autre part, à accroître la relation employé-employeur de façon à ce que les problèmes n'atteignent pas les hautes instances. La mise en place de cette structure constitue un mécanisme continu de prévention des litiges, et cela par le biais de l'aménagement de rencontres régulières.

Le traitement des griefs est une activité qui illustre un reflet de la relation entre employés et employeurs. Ainsi, la première action dans le traitement des griefs consiste à s'assurer que le supérieur immédiat est informé et que le problème a déjà été abordé avec lui. Une deuxième action consiste à déposer le grief auprès du service des relations de travail dans la direction des ressources humaines. Le spécialiste en relation de travail va enquêter sur le problème afin de trouver une solution. Généralement, il va travailler en collaboration avec le chef de service ou le chef d'unité. Un cadre nous décrit ce processus:

« On n'est pas là pour ignorer le chef de service ou le chef d'unité; une fois qu'on a recueilli la version du supérieur et de l'employé, il y a le syndicat des employés qui présente sa version. On en discute et si le grief est fondé, on s'entend avec le syndicat. On essaye de démontrer aux syndicats nos buts et nos arguments; à la limite, s'il n'y a pas entente, on va à l'arbitrage. »

Toutefois, au niveau d'un autre service, nous avons assisté à une forme de règlements des griefs dans le service. Un cadre nous explique sa réaction face à un grief:

« Premièrement, j'essaie de régler le problème avec l'employé directement. Dans notre service, nous avons favorisé une politique qui nous rapproche des employés. Nous voulons qu'ils nous montrent qu'ils sont proches de nous, en venant nous parler. La majorité des problèmes ne dépendent pas de nous: par exemple, un employé qui n'a pas été payé pour ses vacances pour une raison de maladie. Ceci est régi par le service de la paie. Ça peut être un grief qui n'a pas été discuté et qui a été envoyé à l'arbitrage. On discute avec le service du personnel, mais pas dans notre service. »

1.7.3. Les programmes d'aides aux employés

L'établissement a beaucoup investi pour développer un programme d'aide aux employés. En effet, nous avons constaté que le supérieur doit prendre conscience que l'employé apporte avec lui ses problèmes personnels. En conséquence, la responsabilité du cadre consiste à souligner la baisse de performance de l'employé et à connaître les causes de son dysfonctionnement pour pouvoir prendre les mesures nécessaires. Si le supérieur juge que ces problèmes dépassent ses compétences, alors il va le référer à un programme d'aide aux employés. Ce programme a été implanté dans l'organisation pour faire face à différents problèmes personnels rencontrés par les employés, tels que des problèmes financiers et sociaux. Par le biais de ce programme, l'employé va être référé à diverses ressources externes dans l'objectif de résoudre ses problèmes.

En résumé, nous avons noté la présence d'une multitude de moyens et programmes appelés à favoriser l'information et l'expression des employés. Quant aux traitements des griefs, la direction des ressources a mis en place une structure organisationnelle pour prévenir les griefs. Ainsi elle tente de les résoudre à l'origine. De plus, l'aide aux employés est favorisée d'une part par la responsabilisation des cadres supérieurs, d'autre part par la mise sur pied d'un programme spécifique. Ainsi l'activité des relations avec les employés qui est favorisée dans l'établissement tend vers le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines préconisé par Guérin et Wils (1992).

1.8. Relations collectives de travail

La dernière activité du modèle de gestion des ressources humaines s'intéresse aux relations collectives de travail. Nous avons constaté que ces relations s'approchent plus de la vision renouvelée des relations collectives de travail.

On retrouve dans l'établissement un certain nombre de syndicats, des grands syndicats, mais aussi des syndicats dont les effectifs se situent autour d'une dizaine d'employés. Nous avons remarqué une variété dans les formes d'interactions entre les syndicats et la direction. La relation entre les deux est soit d'un type de confrontation (les employés généraux), soit une forme privilégiant la coopération et la négociation (les infirmiers et les infirmières). Les commentaires suivants expliquent le choix d'une forme de relation entre les syndicats et la direction:

« Dans l'hôpital, il y a certains clans. Si on s'adresse aux employés généraux, la négociation est plus difficile. Chez nous, on a des syndicats qui ont beaucoup de responsabilités de sorte que ces gens-là ont moins de difficulté à s'entendre. Donc on n'a pas de difficulté. C'est une relation de respect mutuel entre les employés (employés professionnels). En général, il y a davantage de confrontation lorsqu'il y a plus d'employés généraux que d'autres types d'employés. On dirait que les syndicats sont là pour s'opposer. lorsque le patron dit blanc, eux disent noir. »

Certains répondants expliquent la cause des relations conflictuelles avec les syndicats des employés généraux par les caractéristiques des personnes siégeant au comité exécutif du syndicat, par les idéologies que sous-tendent ces syndicats et par la faible scolarisation des employés.

« Ça dépend des syndicats. Ça dépend des gens qui sont élus et qui font partie de l'exécutif, parce que les syndicats ont leurs propres idéologies. Les infirmières sont des professionnelles. Au niveau des techniciens, c'est plus technique, puis au niveau des employés généraux, là surtout tu trouves une «gang». C'est un peu la population des travailleurs les moins scolarisés. Par ailleurs, les problèmes rencontrés dépendent des gens. Mais en général, la relation avec les syndicats va très bien sauf pour un seul syndicat qui n'a pas le sens du compromis. »

Néanmoins, d'autres raisons expliquent cette relation de confrontation, notamment l'histoire de l'établissement, qui maintient l'aspect traditionnel. Les commentaires d'un cadre font état des causes de cette relation:

« C'est l'historique, le précédent, tout est écrit, des situations qui ont été écrites dans le passé et des situations qui se sont répétées, répétées et répétées. Nous citons les grèves des années 70, les problèmes avec certains employés. On est très dur avec les employés et la dureté s'est maintenue des deux côtés. Il y a une séparation entre les employés et les cadres. »

En revanche, nous avons constaté qu'avec les professionnels par exemple, les infirmières, la relation est bonne et est basée sur la négociation.

« Je les (relations) qualifierais de bonnes, principalement avec les infirmières. Elles défendent leurs positions syndicales correctement et je pense que c'est important. Je pense qu'on essaie de comprendre leurs demandes et de voir si elles sont fondées. La relation est très professionnelle. »

Un autre intervenant décrit la relation avec les professionnels, comme suit:

« La fédération des infirmières veille à ce que ça marche bien, elle ne nous met pas des bâtons dans les roues, mais elle veut quand même le respect des conditions de travail. Je pense que c'est correct, il y a des gens qui sont ouverts à des compromis. »

En prenant note des différentes formes de relations entretenues avec les syndicats, nous avons remarqué que la communication et l'échange entre les membres de la direction et les syndicats reflètent fidèlement la nature de leurs interactions. Effectivement nous avons noté l'existence de certains comités paritaires syndicaux-patronaux dans l'organisation, tels que le comité de P.D.R.H. et celui de la santé et de la sécurité au travail. Évidemment, la participation des syndicats est intensive pour ce qui concerne les professionnels. Par contre le syndicat des employés généraux ne s'est jamais présenté lors des rencontres de ces comités. Du

côté des petits syndicats, les échanges et les règlements des problèmes se font de façon informelle: un rapport plus direct et officieux prédomine.

En guise de conclusion, la nature relation entre la direction et les syndicats est de deux formes. Elle est conflictuelle avec les syndicats des employés généraux. Par contre avec les professionnels, La relation est de type partenariat. En conséquence, nous pouvons affirmer que cette activité tend vers le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.

1.9. Résumé

Les pratiques de gestion des ressources humaines tendent, en général, vers un rapprochement du modèle de gestion des ressources humaines renouvelé. En effet, l'analyse de données nous a permis de décrire et d'évaluer chaque pratique par rapport aux caractéristiques du modèle renouvelé. Nous présenterons ultérieurement un résumé de cette évaluation dans la section 3.

2. L'évaluation du plan de développement des ressources humaines

Après avoir évalué le modèle de gestion des ressources humaines adopté dans l'organisation, nous abordons dans cette section l'évaluation de la réalisation du plan de développement des ressources humaines (P.D.R.H. 1993-1995). Notre objectif consiste à savoir à quelle étape se situe l'organisation dans le processus de réalisation de ce plan. Donc à partir d'une analyse de la documentation, nous avons procédé à la comparaison entre ce qui est prévu dans le plan de développement des ressources humaines et ce qui a été réalisé dans les faits. L'évaluation de la réalisation du P.D.R.H. est le résultat d'une évaluation particulière de chacune des activités du processus de gestion des ressources humaines faisant partie du plan.

Cette section est répartie en six volets. Le premier fait l'objet de l'évaluation de la pratique de dotation. Le second volet se penche sur l'évaluation de la réalisation du P.D.R.H., sur le plan de l'accueil et de l'orientation des employés. La pratique de l'appréciation du rendement et du potentiel des employés est évaluée dans un troisième volet. L'évaluation du développement organisationnel est réalisée dans un quatrième temps, alors que l'activité de gestion de carrière est évaluée dans la partie suivante. Finalement, le sixième volet est consacré à l'activité de formation des employés de l'Hôtel-Dieu.

Pour chaque pratique de gestion des ressources humaines, nous procédons, d'abord par un bref rappel des priorités d'amélioration, des responsables de la réalisation et enfin des échéances des activités (voir le P.D.R.H. en annexe 1). Dans un second temps, nous faisons état de l'écart entre ce qui a été réalisé dans les faits et ce qui est prévu dans le cadre du P.D.R.H. Cette évaluation est élaborée au début de chaque pratique de gestion pour arriver à soumettre une évaluation globale de la réalisation du P.D.R.H.

2.1. La dotation

2.1.1. Présentation des priorités d'amélioration

L'activité de dotation fait l'objet de la première section dans le plan de développement des ressources humaines. Au niveau de cette pratique de gestion des ressources humaines, nous avons constaté la présence de trois priorités d'amélioration dont le rôle est d'assurer le développement organisationnel de l'établissement. La première priorité vise la standardisation des descriptions des fonctions des employés dans les différentes directions. Au niveau de cette priorité, l'accent a été mis sur les critères de sélection et les risques inhérents au plan de la santé et de la sécurité du travail. La mise en place de cette priorité dépend de la

responsabilité du directeur des ressources humaines qui requiert à la collaboration des employés et des cadres. Elle devait être complétée en mars 1995.

Le second volet de la pratique de dotation a pour objet la conception d'un profil du gestionnaire. Cette priorité a pour objectif de décrire les comportements, les connaissances, les habiletés et les attitudes exigées des cadres (supérieurs, hiérarchiques et conseils). Les activités relatives à cette priorité devraient être réalisées par les membres de la direction des ressources humaines et les cadres. L'échéance accordée à la réalisation de ces activités est décembre 1994.

La dernière priorité est constituée par un ensemble d'indices et d'unités de mesure liées à la pratique de dotation. Elle vise à présenter une documentation portant sur la performance en dotation en évaluant les activités à partir de critères précis, tel les taux de rejet en période de probation et les taux de roulement de la main-d'oeuvre. La direction des ressources humaines et d'autres cadres se chargent conjointement de la réalisation des activités de cette priorité. Cette priorité est prévue être terminée en septembre 1994.

2.1.2. Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de la dotation

Nous avons constaté un léger écart entre ce qui a été planifié dans le plan de développement des ressources humaines et ce qui a été réalisé dans les faits au niveau de la pratique de dotation. Nous pouvons affirmer que la réalisation du P.D.R.H.(1993-1995) au niveau de la dotation tend vers la réussite.

Ainsi les descriptions des fonctions des directions des services techniques et des finances sont standardisées et donc complétées. Celles des directions des soins infirmiers, des services professionnels et hospitaliers et des ressources humaines sont en phase de rédaction. Elles seront achevées avant la fin du mois de mars 1996. La réalisation des activités relatives à cette priorité a commencé en septembre 1994.

Toutefois, la majorité des départements de l'établissement a terminé la révision des descriptions de fonctions. Ainsi nous affirmons que cette priorité d'amélioration est sur le point d'être atteinte, ce résultat confirme la réalisation du P.D.R.H.

La seconde priorité que nous avons abordée décrit la conception d'un profil du gestionnaire. Suite à une étude de l'importance des critères de performance au travail effectuée auprès d'un échantillon de cadres, un comité de cadres a proposé aux membres du comité aviseur et à l'association des gestionnaires un profil général pour l'ensemble des cadres de l'échantillon (à savoir les cadres supérieurs, les cadres hiérarchiques et les cadres conseils). Après l'étude de ces propositions, ces derniers ont transmis leurs commentaires au directeur des ressources humaines. Pendant le mois de décembre, les directeurs des départements doivent valider et approuver les profils. Cette priorité d'amélioration a été atteinte en décembre 1995. Cependant, nous avons constaté un léger écart entre la date prévue et la date de réalisation de cette priorité. Cet écart sera justifié plus tard par les impacts des changements organisationnels.

Finalement, la documentation de la dotation comprend les indices de mesure élaborés sont le nombre des employé(e)s, le nombre de départs et le nombre d'entrevues par catégories des emplois ainsi que le pourcentage des employé(e)s par statut d'emploi. Après validation auprès des membres du comité aviseur, les indices ont été mis à la disposition des cadres de l'établissement pour répondre à divers besoins de développement organisationnel.

Pour conclure, nous avons constaté que la majorité des priorités d'amélioration au niveau de cette pratique est atteinte. En effet, les profils des compétences sont validés et approuvés par les directeurs. La documentation de la dotation est achevée et les indices de mesure sont disponibles. La standardisation des descriptions de fonctions sera terminée en totalité au mois de mars 1996. Bien qu'on accuse quelques décalages par rapport aux dates prévues, nous pouvons déduire que la réalisation de ces priorités d'amélioration au niveau de cette pratique tend plutôt vers

un succès. Le tableau 7 présente un résumé récapitulatif de la comparaison entre ce qui a été prévu dans le plan de développement et ce qui est réalisé dans les faits relativement à cette activité.

2.2. L'accueil et l'orientation

2.2.1. Présentation des priorités d'amélioration

L'accueil et l'orientation constituent la seconde étape du cheminement de carrière de l'employé. Le P.D.R.H. présente cinq priorités d'amélioration au niveau de ces activités de gestion des ressources humaines. La première consiste à introduire pour les nouveaux employés et cadres, une présentation effectuée par la direction générale, de l'historique, de la mission, des objectifs et des valeurs de gestion des ressources humaines de l'établissement. La réalisation de cette priorité est prévue pour la période allant de 1993 à 1994.

L'implantation d'un programme d'accueil et d'orientation spécifique au nouveau personnel cadre fait l'objet de la deuxième priorité d'amélioration. La troisième priorité concerne la structuration dans chaque service d'un processus d'accueil et d'orientation des nouveaux employés comprenant la présentation de l'équipe, les informations relatives à l'organisation du travail ainsi que la mise en place d'une structure de parrainage. La quatrième priorité fait l'objet du développement des programmes d'orientation lors de mutations volontaires d'employés. La dernière se résume dans la mise à jour d'un manuel d'accueil. La contribution du directeur des ressources humaines en collaboration avec les cadres et les employés est prévue dans la réalisation de toutes ces priorités.

Tableau 7

Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de la pratique de dotation

Priorités d'amélioration	Activités réalisées	Prévision	réalisation	Résultats
Standardiser les descriptions de fonctions des employés, en mettant l'accent sur les critères de sélection et les risques inhérents à la santé et à la sécurité.	1-Définir un modèle de présentation. 2-Elaborer un guide de rédaction. 3-Former les cadres pour utiliser le guide de rédaction. 4-Rédiger et valider les descriptions. 5-Approuver et valider les descriptions. 6-Diffuser les descriptions aux employés.	Mai 94 Mars 94 Sept. 94 Sept. 94 Mars 95 Mars 95	Mai 94 Juin 94 Sept. 94 et. Sept. 94 et.. Sept. 94 et...	Actuellement, les descriptions de fonctions de la direction des services techniques et des finances ont été complétées. Celles des directions des soins infirmiers, des services professionnels et hospitaliers et des ressources humaines sont en rédaction. Elles seront complétées vers la fin du mois de mars 1996.
Concevoir un profil du gestionnaire en décrivant les connaissances, les habiletés et les attitudes attendues.	1-Présenter une étude comparative des techniques de profil. 2-Identifier le type de profil et les résultats attendus par la démarche. 3-Rédiger et valider un profil général. 4-Rédiger des profils spécifiques. 5-Valider et approuver les profils.	Sept.93 Oct.93 Nov.93 Oct.94 Déc.94	Mars 94 Sept 94 Nov. 94 Déc. 94 Déc. 95	Un comité de travail, composé de cadres supérieurs, hiérarchiques et conseillers, a proposé trois profils de compétences, soit pour les cadres supérieurs, hiérarchiques et conseils, aux membres du comité aviseur et les représentants de l'association des gestionnaires, au directeur des ressources humaines. En septembre, les directeurs devraient valider et approuver les profils.
Documenter la dotation en évaluant les activités à partir de critères précis (taux de rejet en période de probation, taux de roulement de la main-d'oeuvre, etc).	1- Identifier les unités de mesure. 2-Recueillir et traiter les données. 3-Rédiger le rapport statistique. 4-Diffuser l'information. 5-Valider le rapport selon les besoins exprimés.	Juill.93 Fév.94 Mars 94 Avril94 Sept.94	Mars 94 Mars 95 Mars 94 Sept. 95	Les indices de mesure sont le nombre d'employé(e), le nombre de départs et le nombre d'entrevues par catégorie d'emploi et le pourcentage d'employé(e)s par statut d'emploi. Après la validation auprès des membres du comité aviseur, les indices sont diffusés durant les mois de septembre et octobre prochain.

2.2.2. L'évaluation de la réalisation des priorités d'amélioration

Dans les faits, en ce qui concerne la réalisation de la première priorité, soit celle qui porte sur l'introduction de la direction générale touchant l'établissement aux nouveaux employés, depuis avril 1994 jusqu'à mars 1995, un membre de la direction générale a présenté l'établissement (structure, mission, objectifs, etc.) aux nouveaux employés. Selon le conseiller en développement des ressources humaines, la réalisation de la priorité de l'implantation d'un programme d'accueil et d'orientation spécifique au nouveau personnel cadre a été repoussée à 1996-1997.

La priorité qui porte sur le développement des programmes d'orientation pour le nouveau personnel est en cours de réalisation. La réalisation de la diffusion du programme d'orientation est prévue pour le mois de février 1996. De même, la priorité portant sur le développement des programmes d'orientation pour le personnel muté est en cours de réalisation. Elle sera terminée au mois de février 1996. En outre, la priorité de la mise à jour du manuel d'accueil pour le nouveau personnel vient d'être diffusée en décembre 1995. En effet, la validation du nouveau manuel d'accueil du personnel a été complétée au début de septembre 1995. En cette fin d'année, un exemplaire est mis à la disposition de chacun des employé(e)s, cadres et bénévoles.

Brièvement, rappelons qu'au travers de cet exercice d'évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de l'activité d'orientation et d'accueil, deux priorités sont réalisées, deux autres sont en cours de réalisation et une dernière priorité a été reportée à 1996-97. En fait, nous pouvons juger qu'il existe une tendance vers la réalisation des priorités d'amélioration. Le tableau 8 présente un résumé de l'évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de l'accueil et l'orientation à l'Hôtel-Dieu.

Tableau 8

Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de la pratique d'accueil et d'orientation

Priorité d'amélioration	Les activités réalisées	Prévision	Réalisation	Résultats
Introduire une présentation de la direction générale touchant la mission, les objectifs et les valeurs de gestion des ressources humaines, lors de l'accueil du nouveau personnel.	1- Identifier les informations à diffuser. 2- Déterminer et préparer les outils et supports. 3- Introduire la présentation.	Oct.93 Déc.93 Janv.94	Fév. 94 Mar. 94 Av. 94	Depuis avril 94 jusqu'à janvier 95, un membre de la direction générale a présenté l'établissement (structure, mission, objectifs, etc..) au nouveau personnel.
Mettre à jour le manuel d'accueil pour le nouveau personnel.	1- Rédiger le manuel. 2- Valider le contenu. 3- Diffuser et utiliser le manuel..	Nov.93 Déc.93 Janv.95	Mar.95 Mar.95 Déc.95	La validation du nouveau manuel d'accueil du personnel sera complétée début sept. À la fin du mois de novembre, un exemplaire sera mis à la disposition des employés, des cadres et des bénévoles.
Développer des programmes d'orientation pour le nouveau personnel..	1. Identifier les réalisations actuelles et les besoins à combler. 2. Définir un modèle d'accueil (étapes et mécanismes). 3. Élaborer et diffuser un guide relatif à l'élaboration d'un programme d'accueil. 4. Rédiger les programmes. 5. Valider les programmes. 6. Diffuser les programmes.	Fév.94 Mars94 Avril 94 Juin 94 Août 94 Sept.94	 Fév.96	Les activités relatives à cette priorité sont en cours de réalisation. La diffusion de ces programmes sera prévue au mois de février 1996.
Développer des programmes d'orientation pour le personnel muté.	1. Identifier les réalisations actuelles et les besoins à combler. 2. Définir un modèle d'accueil (étapes et mécanismes) 3. Élaborer et diffuser un guide relatif à l'élaboration d'un programme d'accueil 4. Rédiger les programmes 5. Valider les programmes 6. Diffuser le programme	Fév.94 Mars94 Avril 94 Juin 94 Août 94 Sept 94	 Fév.96	Les activités relatives à cette priorité sont en cours de réalisation. La diffusion de ces programmes sera prévue au mois de février 1996.

2.3. L'appréciation du rendement et du potentiel

2.3.1. Description des priorités d'amélioration

Après l'orientation et l'accueil de l'employé, l'étape suivante du cheminement de carrière concerne l'appréciation du rendement et du potentiel de l'employé. À ce propos, le P.D.R.H. met l'accent sur deux priorités d'amélioration. La première est l'implantation du processus d'appréciation du rendement pour les cadres. La réalisation des activités a été prévue pour octobre 1994. La seconde vise l'implantation du processus d'appréciation du rendement des employés. Sa date d'échéance est planifiée pour janvier 1996. Plusieurs partenaires assurent la réalisation de ces priorités. Entre autres, nous pouvons citer la direction générale, la direction des ressources humaines, les ressources externes, le comité aviseur, puis selon le cas, les cadres (lors de l'appréciation du rendement des membres de leur groupe) et enfin, des employés (pour le cas des employés de l'établissement).

2.3.2. L'évaluation de la réalisation de ces priorités

Les priorités qui sont définies en rapport avec cette activité ne sont pas réalisées. L'implantation d'un système d'appréciation des cadres et des employés doit se baser sur les descriptions de fonctions. Puisque ces dernières ne sont pas encore terminées, il serait inutile de commencer à implanter un processus d'appréciation du rendement. Il s'ensuit que la réalisation de cette priorité a été retardée et est prévue pour avril 1996. De même, l'implantation d'un système d'appréciation des employés sera réalisée ultérieurement.

2.4. Le développement organisationnel

2.4.1. Description des priorités d'amélioration

Le développement organisationnel est la quatrième pratique de gestion des ressources humaines énoncée dans le P.D.R.H. Une première priorité d'amélioration vise la structuration d'un processus de transmission et de circulation de l'information touchant l'ensemble du personnel. Ces informations sont variées. Elles mettent l'accent sur les valeurs préconisées en gestion des ressources humaines et les objectifs et le projet de l'hôpital, le contenu du plan de développement des ressources humaines et les réalisations des employés en terme de la qualité du travail, de formation et de développement. La deuxième priorité consiste à élaborer un programme d'aide aux employés. La première priorité est assurée par la direction générale, la seconde est confiée à des ressources externes avec la collaboration et du directeur des ressources humaines et du comité aviseur.

2.4.2. Évaluation de la réalisation des priorités

Nous avons constaté que la première priorité a été réalisée. Un cadre nous l'a confirmé sans toutefois qu'on puisse le vérifier à l'aide de documents. Actuellement, la politique cadre en matière de communication n'est pas élaborée. Toutefois, l'addition des publications «INFO CA» et «PAR ÉTAPE», ainsi que l'augmentation du nombre de rencontres d'information animées par le directeur général ont amélioré de façon significative la transmission et la circulation de l'information. D'autre part, les informations relatives aux valeurs de gestion des ressources humaines et au contenu du P.D.R.H. ont été transmises par le biais des rencontres et du journal «Notre hôpital Express».

Cependant, un aspect de cette priorité qui concerne la transmission et la circulation de l'information, est centrée sur le centre hospitalier universitaire de

Montréal (CHUM). Cette activité est prévue pour octobre 1996. La seconde priorité relative au programme d'aide aux employés est réalisée par des ressources externes. Le programme d'aide est accessible au personnel depuis le mois de février 1994. Les services offerts par le programme viennent donner un support concret aux employés rencontrant des difficultés d'ordres psychologique, professionnel ou familial susceptibles de nuire à leur fonctionnement. Cent cinquante-neuf (159) employés ont utilisé le programme et ce, durant sa première année d'existence. Le nombre d'utilisateurs correspond aux prévisions.

Les priorités d'améliorations relatives au développement organisationnel ont donc été globalement réalisées. Nous représentons dans le tableau 9 un résumé de l'évaluation du plan de développement des ressources humaines au niveau du développement organisationnel.

2.5. Gestion de carrière

Après le processus d'appréciation du rendement et du potentiel, la gestion de carrière occupe la quatrième étape dans le cheminement de l'employé à Hôtel-Dieu. Cet exercice présente une seule priorité. Elle consiste à recueillir les informations relatives aux aspirations de carrière des employés dans le cadre du processus d'appréciation du rendement. Cette priorité sera réalisée par le directeur des ressources humaines, en étroite collaboration avec les cadres et les employés. La réalisation de cette priorité, qui est prévue pour mars 1995, a été reportée au mois de mars 1996. En effet, les informations recueillies nous ont permis de constater que cette activité n'existe pas dans l'établissement. D'après certains répondants, nous avons appris que la gestion de carrière semble être une activité irréaliste, vu la nature de l'établissement, la philosophie de gestion adoptée et le contexte actuel du réseau de la santé et des services sociaux. Le tableau 10 montre l'écart qui s'opère entre ce qui est planifié dans le cadre du développement des ressources humaines et ce qui est réalisé.

Tableau 9

Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de l'activité de développement organisationnel

Priorité d'amélioration	Activités réalisées	Prévision	Réalisation	Résultats
Structurer un processus de transmission et de circulation de l'information touchant l'ensemble du personnel.	1. Adopter une politique cadre en matière de communication. 2. Élaborer un plan de communication visant l'ensemble du personnel. 3. Exprimer le plan de communication. 4. Actualiser le plan.	Oct 93 Déc.93 Mars 94 Avril 94	 Oct.96	Actuellement, la politique cadre en matière de communication n'est pas élaborée. Toutefois, l'addition des publications INFO CA et PAR ÉTAPE, ainsi que l'augmentation du nombre de rencontres d'information animées par le directeur général ont amélioré de façon significative la transmission et la circulation de l'information. D'autre part, les valeurs préconisées en G.R.H. et le contenu du P.D.R.H. ont été transmis à tous les membres de l'établissement au cours de rencontres.
Mettre en place un programme d'aide aux employés.	1. Identifier les besoins du personnel 2. Identifier les ressources. 3. Mettre en place le programme. 4. Offrir le service aux membres. 5. Évaluer les résultats.	Sept.93 Oct.93 Nov.93 Mars 94	Janv.94 Janv.94 Fev.94 Fev.94 Fev.95	Le programme d'aide est accessible au personnel depuis le mois de février 1994. Les services offerts par le programme viennent donner un support concret aux employés rencontrant des difficultés d'ordres psychologique, personnel ou familial, susceptibles de nuire à leur fonctionnement. Cent cinquante-neuf (159) employé(e)s ont utilisé le programme durant sa première année d'existence. Le nombre d'utilisateurs correspond au nombre d'utilisateurs prévu.

Tableau 10

Évaluation de la réalisation du P.D.R.H. au niveau de l'activité de gestion de carrière

Priorité d'amélioration.	Prévision	Réalisation	Ecart
Recueillir les informations relatives aux aspirations de carrières des employés dans le cadre de la procédure d'appréciation du rendement.	Sept 1994-Mars 1995	1996 - 1997	Cette priorité n'est pas encore réalisée.

2.6. La formation

2.6.1. Description des priorités d'amélioration

Finalement, l'activité de formation est la dernière pratique de gestion des ressources humaines étudiée dans le cadre du plan de développement des ressources humaines. L'identification des besoins de formation des ressources humaines, l'élaboration d'une politique de développement des ressources humaines et l'offre de cours de préparation à la retraite représentent les priorités d'amélioration. La réalisation de la première priorité est prévue entre janvier 1994 et mars 1995. Elle a impliqué le directeur des ressources humaines, les cadres et les employés. Les activités de la seconde priorité ont commencé en décembre 1993 et ont pris fin en mars 1994. Cette priorité est réalisée par la direction des ressources humaines, en collaboration avec le directeur général. Finalement, la dernière priorité a été réalisée en janvier 1994. Elle a été assurée par le directeur des ressources humaines au niveau de l'identification des besoins de formation, de l'offre de la formation ainsi que son évaluation. Cependant, la formation a été dispensée par des ressources externes.

2.6.2. L'évaluation de la réalisation des priorités d'amélioration

Une grande partie de cette activité est arrivée à son terme. L'identification des besoins et des priorités de formation du personnel syndiqué a été complétée. L'adoption de la politique de développement des ressources humaines a été réalisée et diffusée aux employés en mai 1995. La dernière priorité d'amélioration, qui s'intitule « l'offre de cours de préparation à la retraite », a été effectuée avec l'aide des ressources externes. En effet, les quatre sessions de formation ont eu lieu et ont rejoint 92 employés âgés de 55 ans et plus. Deux autres groupes d'employés pourront bénéficier de cette formation et ce, avant la fin de présente année financière.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que les priorités de l'activité de formation ont été implantées dans l'établissement. Le tableau 11 résume l'évaluation du plan de développement des ressources humaines au niveau de la pratique formation.

2.7. Conclusion

En guise de récapitulation de cette section, nous avons constaté que la majorité des priorités d'améliorations relatives à chaque pratique de gestion des ressources humaines ont été réalisées. Celles qui sont en cours de réalisation sont prévues pour 1996. Une minorité d'activités sont reportées en 1997. En conséquence, nous pouvons affirmer que la réalisation du plan de développement des ressources humaines s'est globalement effectuée avec succès.

Toutefois, au cours de notre exercice d'évaluation, nous avons noté un écart entre les prévisions et les réalisations concrètes. Certaines actions prioritaires n'ont pas encore été entamées, alors que d'autres l'ont été avec un retard sur le calendrier initial. Il est important de signaler les changements internes des quatre dernières années ainsi que leurs impacts sur le fonctionnement de l'organisation et dans la démarche d'implantation du plan de développement des ressources humaines. De plus, les changements dans l'environnement externe ont poussé l'établissement à fixer de nouvelles priorités d'amélioration de développement.

Pour ce qui est des changements internes, citons le départ du directeur général, la nomination de nouveaux directeurs de départements (ceux des soins infirmiers, des services professionnels et des services auxiliaires) ainsi que l'abolition de certains postes. Comme, l'implantation du P.D.R.H. est assurée par la supervision d'un comité aviseur composé de certains directeurs, le départ de certaines personnes (par exemple, le directeur adjoint) a eu des répercussions sur l'avancement des travaux.

Tableau 11
Évaluation du P.D.R.H. au niveau de l'activité de formation

Priorités d'amélioration	Activités réalisées	Prévis-ion	Réali-sation	Résultats
Identifier les besoins de formation Priorité d'amélioration du personnel.	1.Déterminer les mécanismes d'identification des besoins. 2.Développer les outils et guides. 3.Identifier les besoins. 4.Élaborer un plan annuel de formation contenant les priorités, les ressources et les échéanciers. 5. Approuver le plan annuel. 6.Actualiser le plan. 7.Évaluer les résultats.	Janv. 94 Fev .94 Mars94 Avril 94 Mars 94 Mars 94 Mars 95	Sept .94 Oct. 94 Nov.94 Mars95 Avril 95 Mars. 96	L'identification des besoins et des priorités de formation du personnel syndiqué est complétée. Les activités réalisées depuis 1993 et celles planifiées pour l'année 95/96 ont été annexées au P.D.R.H. L'identification des besoins et des priorités de formation du personnel syndiqué et non syndiqué pour l'année 96/97 se réalisera avant la fin du mois de décembre.
Offrir des cours de préparation à la retraite.	1.Identifier les ressources. 2.Offrir la formation aux employés. 3.Dispenser la formation. 4.Évaluer les résultats.	Sep 93 Sep 93 Nov. 93 Jan 93	Jan 94 Fév 94 Mars 94 Juin 94	Les quatre sessions de trente (30) heures qui se sont déroulées ont rejoint quatre-vingt-douze (92) employés de cinquante-cinq (55) ans et plus. Deux autres groupes d'employés pourront bénéficier de cette formation et ce, avant la fin de la première année financière.

D'une part, nous pensons que les changements qui ont affecté l'environnement externe de l'organisation ont eu pour conséquence de freiner la réalisation du P.D.R.H. Les préoccupations ne manquent pas: Le virage ambulatoire, les projets de fusion, le déménagement de l'établissement, la situation dans le réseau de la santé, de façon à ce que les établissements ne savent pas toujours où ils vont être affectés et le nouveau statut de l'établissement. Tous ces facteurs font que certaines priorités ne sont plus adaptées à l'organisation et mises de côté. Ces priorités ne sont pas reflétées dans le P.D.R.H.

D'autre part, le retard concernant l'élaboration du système d'évaluation du rendement des employés est dû à l'interrelation entre les descriptions de fonction et l'élaboration de ce système.

En outre, le retard accumulé dans la réalisation des standardisations des descriptions de fonctions est dû au fait qu'il existe certaines fonctions qui, soit n'ont pas de description d'emploi, soit que la description est dépassée et nécessite un renouvellement.

Le retard dans la réalisation des priorités relatives à l'accueil et l'orientation peut s'expliquer surtout par le fait que ces priorités répondaient aux exigences de l'environnement en 1993 (au moment de la conception), mais actuellement elle ne reflètent plus les préoccupations des cadres de l'organisation. L'autre explication pourrait être attribuée au mode de recrutement (l'affichage interne) et à un manque apparent de motivation lié à la certitude des postes deviendront vacants suite à la fusion.

3. Discussion des résultats

La discussion des résultats est répartie en deux volets. Dans un premier temps, nous allons présenter un résumé synthétique des constatations que nous avons tirées de l'analyse présentée ci-dessus. Ensuite, nous allons montrer le lien qui existe entre le modèle de gestion des ressources humaines et les résultats de la réalisation du P.D.R.H. Dans une seconde partie, nous expliquons la relation d'influence de l'approche adoptée en gestion sur la réussite de l'implantation du P.D.R.H.(1993-1995).

3.1. Constats

3.1.1. Forte tendance du modèle de gestion des ressources humaines vers l'approche renouvelée

L'ensemble des pratiques implantées à l'Hôtel-Dieu se rapprochent du modèle de gestion des ressources tel que décrit par Guérin et Wils (1992).

En effet, au niveau du design organisationnel, nous avons trouvé un effort effectif vers l'aplatissement et le renforcement de la flexibilité de la structure. De même, le rapprochement du modèle renouvelé s'est aussi manifesté par une décentralisation élargie. Entre autres, la planification budgétaire et la gestion des ressources humaines ne sont plus du sort des chefs de départements. Elles relèvent actuellement de la responsabilité des chefs d'unités de soins. L'aplatissement de la structure et la décentralisation sont effectivement accompagnées d'une responsabilisation élargie aux niveaux des chefs de services et des employés. C'est l'esprit d'équipe et de groupe qui cristallise actuellement la synergie des efforts du personnel de l'établissement étudié. Pour alimenter et actualiser cette synergie, une multitude de mécanismes de coordination ont été mis en oeuvre.

Toutefois, la persistance de certains mécanismes traditionnels affaiblit passablement le rapprochement au modèle renouvelé. Cette réticence du rapprochement s'est manifestée aussi par la persistance du contrôle technique des employés. La tendance vers le modèle renouvelé dans les pratiques de contrôle fait référence aux valeurs professionnelles. Par ailleurs, l'enrichissement et la rotation du travail, ainsi que l'élargissement des postes nous amènent aussi à affirmer que l'organisation du travail dans l'établissement étudié épouse parfaitement l'approche renouvelée. L'éloignement de l'approche traditionnelle s'est renforcé davantage par l'importance accordée au recrutement à l'interne. Comme l'affirme le modèle renouvelé de Guérin et Wils (1992), ce choix a été effectué pour faciliter le maintien des valeurs et de la culture de l'organisation. Pour cette même finalité, le recrutement externe ne se base plus uniquement sur les exigences professionnelles. L'importance est encore multipliée pour les exigences de valeurs, d'attitudes, de philosophie de gestion et de dimensions personnelles. Malgré l'absence d'un système uniforme et applicable périodiquement, l'évaluation des employés rencontre les objectifs personnels et organisationnels. D'une façon informelle, elle met en avant scène la participation des employés au processus d'évaluation basé actuellement sur l'échange entre le supérieur et l'employé. La tendance des pratiques d'évaluation vers le modèle renouvelé s'est renforcée aussi par l'importance accordée aux informations qualitatives.

Toutefois, cette tendance est plus faible en matière de gestion de carrière, issue uniquement de quelques initiatives de certains cadres valorisant la planification de carrière de leurs employés. Néanmoins, les pratiques de formation et de développement récupèrent cette lacune par l'instauration de programmes et d'activités mis sur pied en fonction des besoins des employés et qui s'adressent à la fois aux dimensions techniques et comportementaux.

Le rapprochement du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines s'est confirmé aussi dans les pratiques des relations avec les employés. En effet, nous assistons à des rencontres fréquentes rassemblant les employés, les chefs de

service et le directeur général. Ces rencontres sont utilisées pour véhiculer des informations générales concernant l'établissement. De même, plusieurs programmes sont mis à la disposition des employés pour exprimer leurs opinions, leurs commentaires et leurs suggestions.

En outre, une structure a été mise en place pour prévenir les griefs. Cette structure se base sur la communication permanente entre les responsables et les syndicats. Enfin, l'établissement a mis en place des programmes d'aide aux employés. Notre dernier argument prouvant la tendance du modèle de gestion des ressources humaines vers l'approche renouvelée est la volonté de la direction et les syndicaux d'évoluer vers un modèle de collaboration plutôt que conflictuel.

3.1.2. La forte tendance de la réalisation du P.D.R.H. vers la réussite

L'implantation des priorités d'amélioration qui sont prévues dans le P.D.R.H.(1993-1995) confirme la tendance du plan vers la réalisation. Au niveau de la pratique de dotation, la réalisation du P.D.R.H. tend vers la réussite, l'organisation a répondu à toutes ces priorités d'amélioration. On assiste à l'achèvement de la standardisation des descriptions de fonctions pour la direction des services techniques et des finances. Celles de la direction des soins infirmiers et des services professionnels et la direction des ressources humaines sont en rédaction et se trouvent par conséquent dans leur phase finale de réalisation. Le profil du gestionnaire est validé, ainsi sa diffusion aura lieu au cours du mois de décembre. La priorité octroyée à la documentation de la dotation est atteinte. Les indices de mesures de la performance sont disponibles.

Au niveau de la pratique d'accueil et d'orientation, la majorité des priorités d'amélioration a été atteinte. Cela se traduit par ailleurs par l'implication du directeur général. De plus, la mise à jour du manuel d'accueil est terminée. Les activités relatives à l'implantation des programmes d'accueil et d'orientation spécifique pour le

nouveau personnel et pour le personnel muté sont en cours de réalisation. Toutefois, au niveau du développement organisationnel, la priorité de la structuration d'un processus de communication touchant l'ensemble du personnel n'est pas encore atteinte.

Cependant, on assiste à un accroissement de la fréquence des rencontres du directeur général avec les employés. Le programme aide aux employés est effectué par des ressources externes. Au niveau de la formation, nous avons remarqué que la majorité des priorités d'amélioration a été atteinte, notamment l'identification des besoins de formation auprès du personnel et l'offre des cours de préparation à la retraite. Les activités relatives à l'élaboration d'une politique cadre en matière de développement se trouvent en phase finale. Par contre, les priorités d'amélioration qui sont prévues en gestion de carrière et d'appréciation de rendement et du potentiel ont été retardées. Ce bilan décrivant la réalisation de ces activités argumente la tendance de la réalisation du P.D.R.H. Le tableau 12 présente un résumé de l'évaluation globale du P.D.R.H.

Tableau 12
Évaluation globale de la réalisation du PDRH

Les priorités d'amélioration	Dates de Réalisation	Résultats	Réalisation	
Dotation -Standardiser les descriptions de fonctions -Concevoir un profil du gestionnaire -Documenter la dotation en évaluant les activités à partir de critères précis	Mars96	-Cette priorité est en cours de réalisation. En effet, les descriptions de fonction des services techniques et des finances sont terminées. Celles des directions des soins infirmiers et des services techniques et hospitaliers et des ressources humaines sont en rédaction.	oui	
	Déc. 95	-Cette priorité est réalisée. En effet, trois profils de compétences ont été proposés. En décembre les directeurs doivent valider et approuver les profils.	oui	
	Sept. 95	-Cette priorités est réalisée. En effet, les indices de mesure sont élaborés. Après la validation auprès du comité aviseur, les indices ont été mis à la disposition des cadres de l'établissement.	oui	
Accueil et orientation -Introduire une présentation de l'établissement. -Mettre à jour le manuel d'accueil pour le nouveau personnel. -Développer des programmes d'orientation pour le nouveau personnel. -Développer des programmes d'orientation pour le personnel muté. -Implanter un programme d'accueil et d'orientation spécifique au nouveau personnel cadre.	Avril94	- cette priorité est réalisée.	Oui	
	Déc.95	- Cette priorité est réalisée. La diffusion du manuel se fera au cours de mois de décembre 1995.	Oui	
	Fév.96	- Cette priorité est en cours de réalisation.	Oui	
	Fév.96	- Cette priorité est en cours de réalisation.	Oui	
	96/97	- La réalisation de cette priorité est reportée à une date ultérieure.		Non

Tableau 12
Évaluation globale de la réalisation du P.D.R.H. (Suite)

Les priorités d'amélioration	Réalisation	Résultats	Réalisation	
Appréciation du rendement -Planter un programme d'appréciation de rendement de cadres. -Planter un programme d'appréciation du rendement des employés	Avril 96	-Cette priorité n'est pas réalisée.		Non
	96/97	- Cette priorité n'est pas réalisée.		Non
Développement organisationnel -Structurer un processus de communication touchant l'ensemble du personnel. -Mettre en place un programme d'aide aux employés.	Oct. 96	- Cette priorité est en cours de réalisation: une politique n'est pas élaborée. Cependant, on assiste à l'augmentation de la fréquence des rencontres du directeur général avec les employés. Il y a plus d'informations fournies par le journal de l'hôpital. - Cette priorité est réalisée. Le programme est accessible au personnel depuis le mois de février 1994.	Oui	
	Fév. 94		Oui	
Gestion de carrière -Recueillir les informations relatives aux aspirations de carrière des employés.	Avril 96	- Cette priorité n'est pas réalisée. Elle débutera au mois d'avril 1996.		Non
Formation -Identifier l'ensemble des besoins de formation des R.H. -Adopter une politique cadre en matière de développement des R.H. -Offrir des cours de préparation à la retraite.	Avril 95	- Cette priorité est réalisée.	Oui	
	Jan. 96	-Cette priorité est en cours de réalisation.	Oui	
	Mars 95	-Cette priorité est réalisée. En effet, il y a eu l'offre de quatre sessions de formation et 92 employés ont été rejoints.	Oui	

3.2. La nature du lien entre le modèle de gestion des ressources humaines et la réussite du P.D.R.H.

3.2.1. Les valeurs du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines comme condition nécessaire pour la réussite de l'implantation du P.D.R.H.

a. L'émergence progressive d'un nouveau système de valeurs dans l'établissement

Les personnes rencontrées ont décrit sensiblement de la même façon l'évolution du système de valeurs et de la philosophie de gestion des ressources humaines. Elles affirment, que pendant les 20 dernières années, il y a eu un chambardement presque révolutionnaire de la culture de l'établissement. En effet, certaines utilisent la métaphore du «système» pour décrire l'opposition entre les valeurs qui prédominaient auparavant et celles que nous retrouvons actuellement dans l'organisation. L'un des répondants décrivait l'ancien système comme suit:

« Jadis tout était centralisé. On n'avait pas les moyens, on n'était pas autonome, on n'avait même pas les budgets. On ne savait pas combien nous était alloué. On ne connaissait absolument rien. On était complètement dans l'ignorance. »

Cet ancien système a été qualifié par les répondants comme étant un système «d'ignorance» dans lequel les employés «n'étaient ni informés, ni impliqués», il y avait « ni initiative, ni créativité» et «tout se fait en haut».

Avec plus de précision, l'un des répondants nous a décrit le processus historique des valeurs et de la culture de la gestion des ressources humaines. Ses propos illustrent les changements opérés des années 70 jusqu'à aujourd'hui:

« Pendant les années 1970-1980, la direction était dominée par un groupe de conservateurs. Paradoxalement, les cadres refusaient les politiques et les procédures. Ils voulaient faire ce qu'ils voulaient. Conséquemment c'était l'anarchie. La loi du «laisser-aller» dominait. Ainsi, on avait une culture paternaliste, tout était arbitraire et se faisait verbalement. Les principes d'équité et de justice n'étaient pas présents.»

« Au début des années 90, la restauration de l'ordre dans l'établissement ne peut plus se faire par le biais des politiques et des procédures, ça c'est une question dépassée. Il a fallu donc mettre en place de nouvelles valeurs et une nouvelle philosophie qui doivent mettre en avant l'implication des employés, leur information et leur participation à l'appréciation du rendement. Il a fallu instaurer un climat de confiance, stimuler de l'initiative et de la créativité. L'employé doit avoir la possibilité de participer à son évaluation et à la réalisation du bilan de l'organisation.»

Pour décrire le changement global, intégré et profond des valeurs de la gestion des ressources humaines, d'autres répondants affirment que le nouveau système est caractérisé par son «esprit d'ouverture» par « la responsabilisation» par« la participation» par «le partage et la diffusion d'information». Toutefois, est-il pertinent de connaître qui a déclenché ce changement radical de valeurs? Qui était à la base de cette évolution de la culture? Quels sont les acteurs de cette nouvelle philosophie de gestion des ressources humaines? Nos répondants étaient unanimement d'accord sur le rôle clé du nouveau directeur général dans la cristallisation de cette nouvelle culture.

« Maintenant, il est certain que nous sommes informés du déroulement de toutes les nouvelles activités. Le directeur général nous tient régulièrement au courant de tous les développements qui s'effectuent dans le cadre des rencontres avec le ministère. Je pense que c'est une nouvelle philosophie mis en place qui vise l'information et la participation accrue des membres de l'établissement.»

Toutefois, le directeur général n'était pas l'initiateur de ce changement. Au contraire, son rôle était d'accentuer et de renforcer l'évolution des valeurs. Le

processus de changement avait déjà commencé sous l'ancien directeur général qui a démissionné. Les propos suivants illustrent ceci:

« Je dois reconnaître quand même que ce changement a commencé un petit peu avant. Mais, il s'est cristallisé avec l'arrivée du nouvel groupe de directeur: le directeur général, la nouvelle directrice des soins infirmiers et le directeur des services professionnels. »

Au rôle du directeur général s'ajoute celui de deux nouveaux directeurs de département. Ces derniers ont pleinement renforcé le processus de changement. Cette volonté active du changement n'était pas limitée à cette trinité, elle s'est propagée à l'ensemble des chefs de service.

En guise de synthèse, nous pouvons affirmer que l'établissement étudié a vécu pendant les 20 dernières années un changement profond au niveau de ses valeurs et de sa philosophie de gestion des ressources humaines. La nouvelle culture préconise, entre autres, l'implication, la responsabilisation, l'ouverture et la transparence, la créativité, la participation et le partage d'information. Ces valeurs constituent les valeurs fondamentales du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. Dans ce qui suit, nous allons montrer que ce nouvel état d'esprit est une condition nécessaire pour la réussite de l'implantation du P.D.R.H.

b. Le nouveau système de valeurs comme condition nécessaire pour la réussite de l'implantation du P.D.R.H.

Selon Charlebois (1992), « Le plan de développement des ressources humaines est un aboutissement d'une démarche structurée, un outil pour mobiliser les ressources humaines et il constitue un contact continu avec la base ». Peu importe la forme que peut prendre un P.D.R.H., Charlebois ajoute que « Les nouvelles valeurs qui émergent peuvent servir de guides à l'action. Leur influence sera d'autant plus grande qu'elles seront intégrées dans une philosophie de gestion ».

Charlebois veut montrer que la réussite des pratiques et des plans d'actions apportés par le P.D.R.H. est conditionnée par la présence des valeurs qui les soutiennent. Le terrain fertile et bien adapté pour la réussite de l'implantation est celui qui possède la philosophie et les valeurs nécessaires pour son bourgeonnement et son développement. Ces valeurs font référence à la participation, à l'implication, à l'ouverture, à la transparence, à la communication, à la créativité, à l'initiative et à la promotion des compétences et des rendements, pour ne citer que celles-ci. Ces valeurs doivent être acceptées et implantées par le personnel de l'établissement.

Par conséquent, l'organisation qui veut implanter avec succès le P.D.R.H. doit commencer par mettre en place ces valeurs et cette philosophie au sein de son modèle de gestion des ressources humaines. Sinon, sa mise en place n'a aucune chance de succès à cause de l'opposition et des conflits de philosophies et de cultures.

Pour notre établissement, ces préalables ont été mises en place pendant quelques décennies d'évolution par le biais d'un renforcement actif de la part de la direction générale. Par conséquent, nous pouvons conclure que la tendance du modèle de gestion des ressources humaines à s'approcher de la vision renouvelée est une condition nécessaire et déterminante pour la réussite de l'implantation du P.D.R.H.

3.2.2. Les pratiques du modèle renouvelé comme préalables pour la réussite de la mise en oeuvre des activités du P.D.R.H.

La réussite de l'implantation du P.D.R.H. n'est pas uniquement conditionnée par la présence de certaines valeurs et d'une philosophie qui correspondent à l'approche renouvelée. En plus de ceci, cette réussite exige une présence préalable de certaines pratiques concrètes et effectives qui préparent le terrain favorable à la mise en oeuvre du P.D.R.H. et qui traduisent dans l'action l'état d'esprit de l'approche

renouvelée. En d'autres termes, pour que l'implantation du P.D.R.H. soit réussie, il faut que les dirigeants, les chefs de services et les employés manifestent dans leurs actions et leurs modes de gestion les valeurs et la philosophie de gestion empruntées du la nouvelle approche de gestion des ressources humaines.

Dans ces conditions, la mise en oeuvre du P.D.R.H. prendra plusieurs formes. En effet, il servira pour certaines pratiques d'ajout qui complète un cheminement déjà instauré. Il répondra, dans d'autres cas, à un besoin particulier qui a émergé suite à la mise en place de l'approche renouvelée. Dans d'autres circonstances, il agit comme une formalisation structurelle et écrite d'une pratique qui existait déjà d'une façon informelle. Enfin, il prend la forme d'une institutionnalisation et d'une généralisation de quelques pratiques qui étaient à la merci de l'initiative de certains cadres. Le P.D.R.H. englobe aussi certaines pratiques qui faisaient parfaitement corps avec l'approche renouvelée et qui n'avaient besoin ni d'un complément, ni d'une formalisation, ni d'une institutionnalisation. Bref, le P.D.R.H. ne prend jamais le train dans un état stationnaire. Il ne peut embarquer avec succès que lorsqu'il est déjà en marche. Contrairement au bon sens associé à l'état réel de l'image qu'on vient d'utiliser, le risque de l'implantation et de l'embarquement du P.D.R.H. est d'autant plus grand lorsque l'avancement du processus (du train) est ralenti et réticent. Un fort rapprochement vers le modèle renouvelé au niveau des pratiques augmente les chances du succès de l'embarquement et de la mise en oeuvre du P.D.R.H. Dans ce qui suit, nous allons donner quelques illustrations des différentes formes d'embarquement du P.D.R.H. dans la course vers le rapprochement du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.

a. L'implantation du P.D.R.H. comme un complément des pratiques du modèle renouvelé

Cette forme d'embarquement du P.D.R.H. se manifeste par les pratiques de dotation. En effet, le modèle de gestion des ressources humaines adopté dans l'établissement effectue le choix et le recrutement des employés en vérifiant la

compatibilité des valeurs des nouveaux candidats avec celle de l'établissement. L'évaluation met l'accent aussi sur leurs aptitudes de communication, d'ouverture et de flexibilité. La finalité sous-jacente à ces pratiques était de maintenir et sauvegarder la culture de l'établissement. Cet objectif est déjà favorisé en privilégiant le recrutement interne.

Face à ceci, le P.D.R.H. propose deux ajouts pertinents. En effet, il contribue à ce processus d'évaluation en préconisant le développement d'un profil de gestionnaire qui précise les qualités et les compétences nécessaires en termes professionnels et comportementaux. De même, il préconise la documentation de la dotation pour qu'elle serve d'outil de travail pour le développement organisationnel. Cette documentation facilitera le diagnostic en fournissant des données statistiques diachroniques ou synchroniques.

b. L'implantation du P.D.R.H. comme réponse à un besoin émergent du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines

Nous avons souligné précédemment la volonté de partage d'information, à la fois aux niveaux des intentions et des pratiques. Toutefois, il manque à ces flux de communication interne une politique précise qui structure les processus de transmission et de circulation de l'information. Le P.D.R.H. embarque aussi pour combler ce manque et répondre à ce besoin.

c. L'implantation du P.D.R.H. comme une institutionnalisation de certaines initiatives

La gestion de carrière est en fonction de la personnalité et de l'intérêt de certains directeurs. L'implantation du P.D.R.H. visait dans ce cas, l'institutionnalisation, la dépersonnification et la généralisation de cette pratique à l'ensemble des services. Le P.D.R.H. a donc préconisé un recueil systématique des informations relatives aux aspirations de carrière de l'ensemble des employés.

Toutefois, la réticence à adopter cette pratique en vue de se rapprocher du modèle renouvelé était corrélée par un échec d'implantation de ces activités du P.D.R.H. Ce résultat confirme bien le lien que nous voulons prouver entre la tendance du rapprochement vers le modèle renouvelé et la réussite de l'implantation. En effet, dans le cas précédent la tendance était forte et l'accélération du rapprochement du P.D.R.H. était intense. Conséquemment, l'implantation des activités du P.D.R.H. était réussie. À contrario, dans ce cas présent, le rythme de rapprochement est faible, ce qui a donné un embarquement et une implantation non réussis.

d. L'implantation du P.D.R.H. comme une formalisation de certaines pratiques informelles du modèle renouvelé

Dans le modèle de gestion des ressources humaines adopté et que nous avons jugé comme se rapprochant de l'approche renouvelée, l'évaluation des employés ne se fait pas uniquement par rapport à la réalisation de certaines tâches. Au contraire, elle se base sur des données qualitatives et sur des objectifs personnels et organisationnels. De même, l'employé participe au processus d'évaluation. Toutefois, l'évaluation se fait d'une façon informelle. Le P.D.R.H. embarque pour proposer la mise en place de deux programmes formels d'appréciation de rendement et de potentiel des cadres et des employés, déterminant la périodicité et les critères d'évaluation.

3.3. Conclusion

Restant avec la même métaphore de l'acrobate (P.D.R.H.) et du train (Modèle de gestion des ressources humaines). Le P.D.R.H. n'embarque pas à n'importe quel train. Il choisit ce dernier en fonction de sa destination. En effet, il est nécessaire que le lieu d'arrivée du modèle de gestion des ressources humaines soit l'approche renouvelée. Si cette condition est nécessaire, elle n'est pas suffisante pour que l'embarquement et l'implantation du P.D.R.H. soient réussis. Il faut aussi que le

modèle de gestion des ressources humaines adopté dans l'établissement adhère aux valeurs de la vision renouvelée. Ces valeurs et cette philosophie privilégient, entre autres, l'initiative, la participation, la créativité et le partage de l'information. Si ces valeurs et cette philosophie n'existent pas, le P.D.R.H. ne trouve aucun point d'encrage. Il ne trouve pas le terrain fertile et adéquat pour pousser et se développer.

Par ailleurs, notre acrobate, preneur de risque, ne peut embarquer avec succès que si la vitesse du train, lors de son rapprochement vers sa destination, est accélérée. Si la vitesse est faible, les chances de l'embarquement et de l'implantation sont faibles. En effet, il est nécessaire que les valeurs latentes et virtuelles soient traduites dans les pratiques effectives et actuelles. Ainsi, si les pratiques de la gestion des ressources humaines se rapprochent fortement du modèle renouvelé, alors l'implantation du P.D.R.H. aura plus de chance d'être réussie. Par contre, si les pratiques sont réticentes dans ce rapprochement, alors les chances de succès du P.D.R.H. restent faibles.

**CONCLUSION
ET
LIMITES DE LA RECHERCHE**

Cette recherche, rappelons-le, a tenté de répondre à la question suivante « En quoi le modèle renouvelé de gestion des ressources humaines favorise-t-il et aide-t-il la réalisation du plan de développement des ressources humaines? » Il paraît donc intéressant de mentionner les multiples apports de cette recherche ainsi qu'un certain nombre de limites qui lui sont inhérentes.

Tout d'abord, cette recherche exploratoire a permis d'élaborer l'esquisse d'un modèle théorique mesurant la relation entre le modèle de gestion des ressources humaines et l'état de réalisation du plan de développement des ressources humaines. Cette recherche a ainsi offert la possibilité de tester empiriquement la nature de cette relation dans un établissement du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. Cette étude constitue une première tentative de validation d'un cadre d'analyse, en matière de développement des ressources humaines. De plus, la méthode de cueillette de données utilisée, à savoir l'entrevue semi-directive, a permis d'obtenir des informations pertinentes. Nous avons donc pu réaliser notre objectif de recherche, soit d'étudier l'effet du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines sur la réussite de l'implantation du P.D.R.H.

Nous avons démontré que l'organisation qui choisie d'implanter avec succès un plan de développement des ressources humaines doit commencer par mettre en place des valeurs et une philosophie de gestion en cohérence avec celles du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines, tel que préconisé par Guérin et Wils (1992). Nous pouvons conclure que le rapprochement du modèle de gestion des ressources humaines de la vision

renouvelée est une condition nécessaire et déterminante pour la réussite de l'implantation du P.D.R.H. En effet, cette approche préconise de mettre en place des valeurs et une philosophie de gestion constituant des préalables au succès de la mise en oeuvre du P.D.R.H. Cette réussite n'est pas uniquement conditionnée par la présence de ces valeurs. Elle exige aussi la présence préalable de certaines activités concrètes et effectives qui préparent le terrain à la mise en oeuvre du P.D.R.H. Dans ce cas, l'implantation du P.D.R.H. constitue un complément des pratiques de gestion des ressources humaines du modèle renouvelé déjà en place dans l'organisation. En outre, le P.D.R.H. pourrait constituer une réponse au besoin d'émergence du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines. Il permettrait une institutionnalisation et une formalisation de certaines initiatives dans le cadre du modèle renouvelé de gestion des ressources humaines.

Cette recherche comporte toutefois un certain nombre de limites. Tout d'abord, en raison de sa nature exploratoire, cette recherche ne peut en aucun cas être généralisable à l'ensemble des établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Les résultats obtenus concernent uniquement l'établissement étudié. Finalement, comme nous l'avons déjà mentionné au préalable, nous tenons à rappeler un dernier biais inhérent à ce type de recherche. À cause de son outil utilisé, à savoir, l'entrevue semi-directive, il est évident que le chercheur analyse et interprète les propos des répondants selon son propre traitement cognitif. L'interprétation de ces résultats ne peut donc être pleinement objective parce qu'elle est influencée par les attentes et les besoins du chercheur lui-même, et par la façon dont ce dernier a mené les différentes entrevues

Afin d'approfondir les connaissances sur ce domaine de recherche et pour confirmer certaines conclusions, nous pensons que d'autres recherches sur ce sujet, seraient souhaitables et nécessaires. Tout d'abord pour renforcer nos résultats, nous suggérons une étude comparative entre deux établissements du réseau de la santé et des services sociaux qui ont implanté le P.D.R.H. et ont obtenu des résultats différents. Nous suggérons également d'élargir cette étude auprès d'un grand nombre d'établissements par le biais d'un questionnaire auto-administré envoyé à un échantillon représentatif de la population visée.

ANNEXES

Annexe 1:
Document du plan de développement des
ressources humaines de l'hôpital l'Hôtel-Dieu de
Montréal

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES 1993-1995

PRIORITÉ D'AMÉLIORATION	ACTIVITÉS	RESSOURCES	ÉCHÉANCES	COÛTS
<u>DOTATION</u>				
o Standardiser les descriptions de fonctions des employés, en mettant l'accent sur les critères de sélection et les risques inhérents au plan de la santé et de la sécurité du travail.	1. Définir un modèle de présentation. 2. Élaborer un guide de rédaction. 3. Établir les descriptions types. 4. Former les cadres. 5. Rédiger et valider les descriptions. 6. Réviser les descriptions. 7. Diffuser les descriptions aux employés.	DRH DRH DRH DRH Cadres- Employés DRH Cadres	Mai 94 Juin 94 Sept 94 Sept 94 Déc 94 Jan 95 Mars 95	
o Concevoir un profil du gestionnaire à l'HÔTEL-DIEU en décrivant les résultats, comportements, connaissances, habiletés et attitudes attendus.	1. Présenter une étude comparative des techniques de profil. 2. Identifier le type de profil et les résultats attendus par la démarche. 3. Rédiger et valider un profil général. 4. Rédiger des profils spécifiques. 5. Valider et approuver les profils.	DRH - Cadres DRH - Direction DRH - Cadres DRH - Cadres DRH - Direction	Sept 93 Oct 93 Nov 93 Oct 94 Déc 94	
o Documenter la performance en dotation en évaluant les activités à partir de critères précis (taux de rejet en période de probation, taux de roulement de la main-d'oeuvre, etc).	1. Identifier les unités de mesure. 2. Recueillir et traiter les données. 3. Rédiger le rapport statistique. 4. Diffuser l'information. 5. Actualiser le rapport selon les besoins exprimés.	DRH DRH DRH DRH DRH - Cadres	Juillet 93 Février 94 Mars 94 Avril 94 Sept 94	

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES 1993-1995

PRIORITÉ D'AMÉLIORATION	ACTIVITÉS	RESSOURCES	ÉCHÉANCES	COÛTS
ACCUEIL ET ORIENTATION				
o Introduire pour les nouveaux employés et cadres une présentation de la direction générale touchant l'historique, la mission, les objectifs et les valeurs de gestion des ressources humaines.	1. Identifier les informations à transmettre.	Direction générale	Oct 93	Vidéo 20 000 \$
	2. Élaborer les outils de support.	Direction générale	Déc 93	
	3. Introduire la présentation.	Direction générale	Jan 94	
o Implanter un programme d'accueil et d'orientation spécifique pour les nouveaux cadres.	1. Identifier et prioriser les besoins des cadres.	DRH - Cadres	Nov 93	
	2. Élaborer un programme.	DRH	Nov 93	
	3. Valider le programme.	DRH - Cadres	Déc 93	
	4. Actualiser le programme.	DRH	Jan 94	
o Structurer, dans chaque service, un processus d'accueil et d'orientation des nouveaux employés comprenant la présentation à l'équipe, les informations relatives à l'organisation du travail et la mise en place d'une structure de parrainage (le cas échéant).	1. Identifier les réalisations actuelles et les besoins à combler.	DRH - Cadres	Fév 94	
	2. Définir un modèle type de programme d'accueil.	DRH	Mars 94	
	3. Élaborer et diffuser un guide relatif à l'élaboration d'un programme.	DRH	Avril 94	
	4. Rédiger les programmes.	Cadres -Employés	Juin 94	
	5. Valider les programmes.	DRH - Cadres	Aout 94	
	6. Actualiser les programmes.	Cadres -Employés	Sept 94	
	1. Identifier les réalisations actuelles et les besoins à combler.	DRH - Cadres	Fév 94	
	2. Définir un modèle type de programme d'orientation spécifique.	DRH	Mars 94	
	3. Élaborer et diffuser un guide relatif à l'élaboration d'un programme.	DRH	Avril 94	
	4. Rédiger les programmes.	Cadres -Employés	Juin 94	
o Développer des programmes d'orientation lors de mutations volontaires des employés.	5. Valider les programmes.	DRH - Cadres	Aout 94	Salaires 60 000 \$
	6. Actualiser le programme.	Cadres -Employés	Sept 94	
o Mettre à jour le manuel d'accueil	1. Corriger le manuel.	DRH	Nov 93	10 000 \$
	2. Valider le contenu.	Cadres - Employés	Déc 93	
	3. Distribuer le manuel au personnel.	DRH	Jan 94	

**PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
1993-1995**

PRIORITÉ D'AMÉLIORATION	ACTIVITÉS	RESSOURCES	ÉCHÉANCES	COUTS
<u>APPRÉCIATION DU RENDEMENT ET DU POTENTIEL</u>				
o Planter un processus d'appréciation du rendement pour les cadres en lien avec les objectifs de l'Hôpital.	1. Identifier les attentes des évaluateurs et des évalués. 2. Élaborer un programme d'appréciation. 3. Valider le système d'appréciation. 4. Élaborer un programme de formation. 5. Diffuser la formation. 6. Actualiser le programme. 7. Évaluer les résultats.	DRH - Externe - Cadres Comité - Externe Direction DRH DRH - Cadres Cadres Comité	Sept 93 Nov 93 Déc 93 Déc 93 Fév 94 Mars 94 Oct 94	Externe 14 500 \$
o Planter un processus d'appréciation du rendement pour les employés en lien avec les objectifs de l'Hôpital.	1. Identifier les attentes des évaluateurs et des évalués. 2. Élaborer un programme d'appréciation. 3. Valider le système d'appréciation. 4. Élaborer un programme de formation. 5. Diffuser la formation. 6. Actualiser le programme. 7. Évaluer les résultats.	DRH - Externe - Employés Comité - Externe Direction DRH DRH - Employés - Cadres Cadres- Employés Comité	Sept 94 Nov 94 Déc 94 Jan 95 Fév 95 à Déc 95 Mars 95 à Déc 95 Jan 96	Externe 21 000 \$

**PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
1993-1995**

PRIORITÉ D'AMÉLIORATION	ACTIVITÉS	RESSOURCES	ÉCHÉANCES	COÛTS
<u>DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL</u>				
<ul style="list-style-type: none"> o Structurer un processus de transmission et de circulation de l'information touchant l'ensemble du personnel. Les informations à transmettre pourraient être: <ul style="list-style-type: none"> o les valeurs préconisées en gestion des ressources humaines; o les objectifs et projets de l'hôpital; o le contenu du plan de développement des ressources humaines; o les réalisations des employés au plan de la qualité du travail ainsi qu'au niveau de la formation et du développement. o Mettre en place un programme d'aide aux employés. 	1. Adopter une politique cadre en matière de communication.	Direction générale	Oct 93	
	2. Élaborer un plan de communication visant l'ensemble des employés.	Direction générale	Déc 93	
	3. Expérimenter le plan de communication visant l'ensemble des employés.	Direction générale	Mars 94	
	4. Actualiser le plan.	Direction générale	Avril 94	
	1. Identifier les ressources. 2. Mettre en place le programme. 3. Offrir les services au personnel. 4. Évaluer les résultats.	DRH DRH - Externe DRH DRH - Comité	Sept 93 Oct 93 Nov 93 Mars 94	Externe 56 000 \$ / année
<u>GESTION DE CARRIÈRE</u>				
<ul style="list-style-type: none"> o Recueillir les informations relatives aux aspirations de carrière des employés dans le cadre du processus d'appréciation du rendement. 	1. Identifier le (les) mécanisme (s) de cueillette des informations. 2. Recueillir les aspirations.	DRH - Cadres - Employés DRH - Cadres - Employés	Sept 94 Mars 95	

**PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
1993-1995**

PRIORITÉ D'AMÉLIORATION	ACTIVITÉS	RESSOURCES	ÉCHÉANCES	COÛTS
FORMATION				
o Identifier l'ensemble des besoins de formation des ressources humaines.	1. Déterminer les mécanismes d'identification des besoins.	DRH - Direction	Jan 94	Coûts à déterminer selon les besoins priorités
	2. Développer les outils et guides d'utilisation.	DRH	Fév 94	
	3. Identifier les besoins.	Cadres - Employés	Mars 94	
	4. Élaborer un plan annuel de formation contenant les priorités, les ressources et les échéanciers.	DRH - Direction	Avril 94	
	5. Approuver le plan annuel.	Direction	Avril 94	
	6. Actualiser le plan.	DRH	Mai 94	
	7. Évaluer les résultats.	DRH - Cadres	Mars 95	
o Adopter une politique cadre en matière de développement des ressources humaines.	1. Définir le contenu de la politique.	DRH - Direction	Déc 93	8 000 \$ / année
	2. Rédiger la politique.	DRH	Jan 94	
	3. Approuver la politique.	Direction	Fév 94	
	4. Diffuser la politique.	DRH	Mars 94	
o Offrir des cours de préparation à la retraite.	1. Identifier les ressources.	DRH	Sept 93	
	2. Offrir la formation aux employés.	DRH	Sept 93	
	3. Dispenser la formation.	Externe	Nov 93	
	4. Évaluer les résultats.	DRH	Jan 94	

**PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES
1993-1995**

CALENDRIER DES ACTIVITÉS 1993-94

No	PRIORITÉ D'AMÉLIORATION	Début	Fin	Avril	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc.	Jan	Fév	Mars
1	Standardiser les descriptions de fonctions														
2	Concevoir un profil du gestionnaire								X	X	X	X	X	X	X
3	Documenter la performance en dotation						X							X	X
4	Introduire une présentation de la direction générale à l'accueil									X		X	X		
5	Implanter un programme d'orientation spécifique pour les nouveaux cadres										X	X	X		
6	Structurer un processus d'accueil des nouveaux employés													X	X
7	Structurer un processus d'accueil des employés mutés													X	X
8	Mettre à jour le manuel d'accueil										X	X			
9	Implanter un processus d'appréciation du rendement pour les cadres								X	X	X	X	X	X	X
10	Implanter un processus d'appréciation du rendement pour les employés														
11	Structurer un processus de transmission et de circulation de l'information								X	X	X	X	X	X	X
12	Programme d'aide aux employés								X	X	X	X			
13	Recueillir les informations relatives aux aspirations des employés														
14	Identifier l'ensemble des besoins de formation												X	X	X
15	Cours de préparation à la retraite								X	X	X	X			
16	Politique de développement des ressources humaines											X	X	X	X

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES 1993-1995

CALENDRIER DES ACTIVITÉS 1994-95

No	PRIORITÉ D'AMÉLIORATION	Début	Fin	Avril	Mai	Juin	Juil	Aout	Sept	Oct	Nov	Déc.	Jan	Fév	Mars
1	Standardiser les descriptions de fonctions				X	X			X	X	X	X	X	X	X
2	Concevoir un profil du gestionnaire									X	X	X			
3	Documenter la performance en dotation			X	X	X			X						
4	Introduire une présentation de la direction générale à l'accueil														
5	Implanter un programme d'orientation spécifique pour les nouveaux cadres														
6	Structurer un processus d'accueil des nouveaux employés			X	X	X		X	X						
7	Structurer un processus d'accueil des nouveaux employés			X	X	X		X	X						
8	Mettre à jour le manuel d'accueil														
9	Implanter un processus d'appréciation du rendement pour les cadres									X					
10	Implanter un processus d'appréciation du rendement pour les employés								X		X	X	X	X	X
11	Structurer un processus de transmission et de circulation de l'information			X											
12	Programme d'aide aux employés														
13	Recueillir les informations relatives aux aspirations des employés								X				X	X	X
14	Identifier l'ensemble des besoins de formation			X											X
15	Cours de préparation à la retraite														
16	Politique de développement des ressources humaines														

Annexe 2:
Grille d'analyse

1. Organisation du travail: Design organisationnel

Le modèle traditionnel	Le modèle renouvelé
<p>1. La division du travail est fondée sur la spécialisation fonctionnelle et l'organisation hiérarchique.</p> <p>2. La délégation n'est pas recommandée dans cette organisation du travail. La responsabilisation est équivalente à l'autorité, qui est à son tour équivalente au droit d'exiger l'obéissance.</p> <p>3. La réalisation du travail et la planification sont séparées et confiées pour l'une aux exécutants pour l'autre aux gestionnaires.</p> <p>4-5. La coordination et le contrôle sont assurés par le haut, d'une manière centralisée par le biais de nombreuses politiques, règles, procédures. Pour faciliter la coordination et le contrôle, les comportements et les résultats sont standardisés.</p>	<p>1. L'organisation du travail est flexible, organique et rend possible les initiatives qui s'accordent avec une prise de conscience intelligente de la situation globale: les actions se justifient en fonction d'une rationalité de contenu réflexive et auto-organisée. L'organisation du travail favorise la flexibilité et l'adaptation au changement. La flexibilité de l'organisation du travail s'inscrit dans la logique d'alignement et d'ajustement mutuel nécessaire à la coordination et l'harmonisation au contexte. Les structures sont plus plates et plus décentralisées.</p> <p>2. Cette organisation de travail encourage l'employé en le stimulant et en lui donnant les moyens d'atteindre ses objectifs. Cette organisation du travail encourage le partage du pouvoir. La décentralisation dans la prise de décision et l'extension des responsabilités sont essentielles pour rendre possible l'implication des employés de la prise de décision. L'autorité est basée sur la compétence plutôt que sur la position hiérarchique.</p> <p>3. La planification tend à être effectuée le plus près possible de l'action, mais dans le respect des grandes balises fixées par les cadres supérieurs.</p> <p>4. La coordination est faite par ajustement mutuel, les règlements diminuent pour être complétés par une forme d'auto-contrôle culturel basé sur les valeurs, attentes. Le mécanisme de coordination privilégié est le contrôle des résultats plutôt que le contrôle des moyens.</p> <p>5. Le contrôle est associé le plus étroitement possible à son exécution.</p>

2. Organisation du travail: design de l'emploi

Modèle traditionnel	Modèle renouvelé
<p>1. Les emplois sont fragmentés et spécialisés.</p> <p>2. La description de l'emploi énumère dans le détail les tâches à accomplir.</p> <p>3. Les objectifs de travail sont spécifiques à l'individu et sa responsabilité ne déborde pas la réalisation des tâches qui lui sont assignées.</p>	<p>1. Les emplois sont enrichis: nouvelles tâches s'ajoutent aux traditionnelles. Le design de l'emploi favorise l'enrichissement de type horizontal de nouvelles tâches autant que de type vertical (participation à la planification et au contrôle).</p> <p>2. La description des tâches reste générale pour permettre la flexibilité et l'adaptation aux changements des conditions.</p> <p>3. Les objectifs sont déterminés par l'employé conjointement avec les pairs et les gestionnaires, en fonction des objectifs organisationnels.</p>

5. Gestion de carrière

Le modèle traditionnel	Le modèle renouvelé
<p>Cette pratique est très peu développée.</p> <p>L'employé est engagé pour un emploi et sa stabilité est souhaitable. L'organisation garantit la sécurité d'emploi, mais dans des périodes de récession, il est possible que les licenciements affectent les emplois les moins anciens, puisque la main-d'oeuvre est considérée comme un coût. Pour les cadres, les promotions sont liées à l'ancienneté. Elles renforcent la culture autoritaire et bureaucratique.</p>	<p>La gestion de carrière devient une préoccupation majeure dans le modèle renouvelé.</p> <p>L'activité de gestion de carrière présente quatre types d'activités:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. L'organisation aide l'individu à planifier sa carrière. (des activités d'aide aux employés pour prendre conscience de leurs forces et leurs faiblesses informations réalistes sur son développement, sur les secteurs en développement, en croissance). 2. Les activités de planification de la relève sont confirmées. La planification de carrière ne peut faire oublier à l'organisation la nécessité de préparer la relève et d'investir en priorité dans le développement de ses futures élites. 3. Les mouvements de personnel et les processus de décisions qui les appuient deviennent plus intégrés à la planification des effectifs et à la planification de carrière. 4. Un certain nombre d'activités nouvelles vise à aider l'employé à surmonter ses problèmes, par exemple les difficultés d'intégration en début de carrières, l'adaptation aux nouveaux rôles, l'implication excessive dans le travail, le plafonnement de carrière.

3. Recrutement

Modèle traditionnel	Modèle renouvelé
1. Le recrutement est effectué en fonction du poste à combler.	1. Cette activité présente un investissement, sa rentabilité doit être démontrée avant que la décision de recruter ne soit accordée. Le recrutement est vu dans une perspective d'association à long terme avec l'organisation. Il est alors considéré comme le point de départ d'une carrière et non seulement l'occupation d'un emploi. Il devient de plus en plus intégré aux autres activités de gestion des ressources humaines, à la planification des effectifs.
2. L'adéquation entre les exigences de l'emploi et les compétences de l'employé est à la base du processus d'affectation.	2. La sélection s'effectue en s'assurant des connaissances et des aptitudes techniques, mais aussi de la compatibilité des valeurs et des aspirations morales des candidats avec la culture organisationnelle souhaitée.
3. Les exigences sont considérées fixes et la personne affectée est la variable.	3. Les préférences de l'employé sont plus souvent prises en considération. L'emploi peut être modifié pour tenir compte de l'apport spécifique de l'employé. - Une attention est également accordée à la phase de socialisation qui transforme le nouvel arrivant en membre à part entière dans l'organisation.
4. Des tests psychométriques permettent de mieux cerner le profil de l'employé.	4. Il n'est pas donc rare que la nouvelle organisation exige plusieurs journées de tests.

4. Évaluation de l'employé

Le modèle traditionnel	Le modèle renouvelé
<p>1. Des normes minimales de rendement mesurent la contribution attendue de l'employé.</p> <p>2. L'individu est considéré comme un rouage du système et le fonctionnement harmonieux de la machine qui mène à la performance.</p>	<p>1. L'évaluation du rendement est plus fréquente et plus qualitative, elle évite les moyennes et les classifications et se centre sur la comparaison des comportements observés avec les comportements attendus. L'évaluation ne se limite plus à l'évaluation de son rendement dans l'emploi actuel, mais inclut l'évaluation de son potentiel qui reflète la capacité d'un employé à occuper des emplois supérieurs ou différents. L'approche idéale consiste à recueillir des informations provenant de sources multiples: supérieurs, employés. Ainsi, l'explication des incohérences constitue un processus fructueux qui renforce la validité de la procédure d'évaluation.</p> <p>2. L'évaluation doit faire participer l'employé à deux niveaux. Le premier est au niveau de la détermination des comportements critiques au succès dans l'emploi. Quant au second niveau, l'employé doit participer au niveau de la validation de l'outil, de sa décision périodique, de son administration et du suivi quant aux actions à prendre pour améliorer le rendement. L'évaluation permet d'accrocher des stratégies d'amélioration (changement d'attitudes, développement d'habiletés, acquisitions de connaissances) en montrant clairement ce que l'employé doit faire pour répondre aux attentes.</p>

6. Formation et développement

Modèle traditionnel	Modèle renouvelé
<p>1. La formation est minimale.</p> <p>2. La formation est centrée sur l'alignement des compétences de l'employé avec les exigences du travail.</p> <p>3. Le développement des employés n'est pas une préoccupation de l'organisation.</p> <p>4. Chez les cadres, la formation technique éclipse la formation relative à la meilleure compréhension des comportements humains.</p>	<p>1. La formation et le développement sont devenus des ingrédients essentiels d'une gestion participative.</p> <p>2. Les compétences professionnelles sont devenues une préoccupation majeure de l'organisation. L'éducation professionnelle devient donc permanente dans le modèle renouvelé et elle se réalise au quotidien dans l'emploi.</p> <p>3. La formation devient une responsabilité de l'employé et l'organisation se charge de mettre des moyens de plus en plus nombreux à sa disposition. La détermination des besoins personnels de formation est facilitée par l'évaluation du rendement et montre les dimensions du travail qui ne sont pas réalisées selon les attentes de l'organisation. La formation et développement permettent aussi d'accumuler des réserves des compétences sur lesquelles s'appuient les changements organisationnels futurs (la formation précède les changements).</p> <p>4. Dans le modèle de gestion participative, quatre catégories de compétences sont essentielles au succès organisationnel et doivent être améliorées chez les employés. Ces compétences visent à la fois l'acquisition d'un savoir (nouvelles connaissances), l'accroissement d'un savoir-faire (expérience), et surtout le développement d'un savoir-être (comportements appropriés). Les éléments du savoir-être ou du savoir-vivre sont à la base de la compétence du leader moderne. Ils montrent l'importance que joue la formation de type comportemental par rapport à celle de type technique.</p>

7. Rémunération

Modèle traditionnel	Modèle renouvelé
<p>C'est une activité importante dans le modèle traditionnel.</p> <p>La rémunération est considérée comme une gratification normale à une journée normale de travail.</p> <p>La rémunération est considérée comme le symbole de l'importance du pouvoir. Les échelles des salaires sont liées scientifiquement aux évaluation d'emploi.</p>	<p>Elle n'a plus la même visibilité qu'elle avait dans le modèle traditionnel.</p> <p>La rémunération prend un caractère multiforme. Elle a été divisée en plusieurs composantes dont chacune vient renforcer l'alignement de certains comportements critiques sur les attentes organisationnelles.</p> <p>La rémunération selon les compétences favorise le développement de l'individu et encourage l'autoformation. Elle renforce le potentiel humain de l'organisation et crée une réserve sur laquelle peut s'appuyer le développement ultérieur de l'organisation. La partie variable de la rémunération a toujours existé.</p> <p>La logique de mobilisation des employés pour atteindre les objectifs organisationnels qui préconise un partage des gains entre les acteurs. Les organisations tentent d'intéresser les employés aux résultats en introduisant des programmes de partage des gains de productivité suivant le mode d'organisation du travail. D'autres formes de rémunération, les avantages en nature, les avantages sociaux et les gratifications non-matérielles viennent renforcer des comportements souhaités par l'employeur et satisfaire des besoins importants de reconnaissance et de personnalisation de l'employé.</p>

8. Les relations avec les employés

Modèle traditionnel	Modèle renouvelé
<p>Cette activité n'est pas considérée importante dans le modèle traditionnel de gestion de personnel.</p> <p>1. La participation est limitée dans le cadre du travail et les suggestions doivent être effectuées selon la voie hiérarchique. La communication principale va du haut vers le bas et est constituée pour l'essentiel de directives, normes, procédures, mises en garde, etc. Seulement les informations nécessaires sont communiquées aux employés.</p> <p>2. Des enquêtes effectuées par des professionnels peuvent mesurer le climat ou l'ambiance de travail. L'expression directe des employés sur des sujets débordant le strict cadre de leur travail n'est pas encouragée.</p> <p>3. En dehors de l'autorité, il n'y a pas des mécanismes de traitement des plaintes sauf si la main d'oeuvre est syndiquée. Le traitement est mécanique et il se fait par la procédure prévue dans la convention collective.</p>	<p>Cette pratique est en pleine expansion. Elle se divise en quatre volets: l'information, l'expression des employés, le traitement des griefs et l'aide des employés.</p> <p>1. Elargissement de l'information diffusée aux employés, par le biais de l'information intégratrice et d'ambiance. L'information non nécessaire au travail mais que les responsables de l'entreprise jugent utile de produire et de diffuser pour élargir la compréhension du travail et enrichir les représentations mentales dans le sens d'une meilleure adhésion. L'information peri-opératoire, l'information sur le sens de l'action et l'information personnelle et sociale. La première est celle qui porte sur le fonctionnement de l'entreprise, elle augmente la connaissance du métier, du produit, du marché et permet d'augmenter la compréhension et ainsi de faciliter la délégation et les initiatives. Cette possibilité est renforcée par l'information sur le sens de l'action. Cette information pointe les finalités organisationnelles, les enjeux critiques, les plans d'amélioration et encadre la prise de décision individuelle dans une logique organisationnelle. L'information personnelle et sociale permet à l'individu d'évaluer ses propres enjeux à l'intérieur de la dynamique collective.</p> <p>2. L'information ascendante est au coeur du modèle, car elle concilie les besoins de créativité, de mobilisation et d'information des organisations. La technique plus formelle, qui rend possible et provoque la libre expression des employés, est l'enquête d'opinions. Cette technique permet aux employés de s'exprimer sur leurs conditions de travail aussi bien que sur les finalités de l'entreprise et sur les principes d'action. Ces enquêtes favorisent la conduite participative d'un changement.</p> <p>3. L'employé dispose d'un pouvoir de porter plainte. Dans certaines organisations, on demande à l'employé de soumettre son grief par écrit au service des ressources humaines. Un spécialiste des relations avec les employés effectue une enquête et communique les résultats à l'employé.</p> <p>4. Les programmes d'aide aux employés illustrent la nouvelle considération des entreprises pour les problèmes de leurs employés. Les gestionnaires prennent conscience qu'en réalité l'employé apporte ses problèmes au travail. L'efficacité de ces programmes d'aide dépend de leur capacité à mobiliser et à former les cadres hiérarchiques à la confrontation positive des employés à problèmes, de leur capacité à se greffer sur les ressources communautaires.</p>

9. Relations collectives du travail

Modèle traditionnel	Modèle renouvelé
<p>1. La relation patronale-syndicale est de type conflictuel.</p> <p>Les syndicats sont très à l'aise dans un tel milieu et ils se nourrissent des frustrations ressenties par les employés relativement à l'organisation mécanique de leur travail, au manque de perspective de carrière et aux communications à sens unique.</p> <p>Les activités de relations de travail sont confiées à des spécialistes et maintenues le plus possible à l'écart des préoccupations des cadres hiérarchiques.</p>	<p>La plupart des syndicats envisagent une approche coopérative, fondée sur des obligations réciproques et centrée sur la résolution des problèmes. Elle permet aux employés de préserver certains acquis et d'en obtenir de nouveaux.</p> <p>La coopération patronale-syndicale prend souvent la forme d'un ensemble de comités paritaires, aux différents niveaux de l'organisation, qui travaillent sur une base continue à la résolution des problèmes apportés par l'une ou l'autre partie.</p> <p>La modification continue des normes de travail au gré des circonstances et des besoins est d'ailleurs le signe le plus visible de l'émergence d'un nouveau système de relations patronale-syndicale.</p> <p>La négociation continue et décentralisée de la convention collective est une autre caractéristique de ce nouveau système de relations collectives.</p> <p>La crédibilité est en à la base du succès en matière de relations patronale-syndicale.</p>

Annexe 3:
**Sommaire de l'évaluation du modèle de GRH de
l'établissement étudié**

	1(Labo)	2(B.O.)	3(R.T)	4.(U.S.I.)	5((M.N.)	6(R.D.)	7(((D.R.H.)	8(ADDSI)	9(S.)	10(A.I.)	Résultats
Organisation du travail	75% M.R.	75% M.R.	75% M.R.	75% M.R.	100% M.R	85% M.R.	75% M.R.	85% M.R.	85% M.R.	75%M.R.	80.5%M.R.
Description de l'emploi	75%M.R.	75% M.R.		75% M.R.	100% M.R.	75% M.R.	75% M.R.	75% M.R.	25% M.R.	25%M.R.	66.7%M.R.
Recrutement	75% M.R.	75%M.R.	75%M.R.	25%M.R.	75% M.R.		75% M.R.	75% M.R.	75%M.R.	25%M.R.	63.34%M.R.
Évaluation de l'employé	25% M.R.	25% M.R.	25%M.R.	25%M.R.	25%M.R	25% M.R.	25%M.R.	25%M.R.	75% M.R.	75%M.R.	35% M.R.
Gestion de carrière	75% M.R.	50%M.R.	50%M.R.	50% M.R.	75% M.R.	25% M.R.	50% M.R.	50%M.R.	75% M.R.	----	50%M.R.
Formation et développement	75% M.R.	50%M.R.	75% M.R.	75% M.R.	75% M.R.	75% M.R.	75%M.R.	75% M.R.	75% M.R.	75%M.R.	72.5%M.R.
Relation avec les employés	100% M.R.	75% M.R.	100% M.R.	100% M.R.	100% M.R.	100% M.R.	100% M.R.	100% M.R.	100% M.R.	100% M.R.	97.5%M.R.
Relations collectives de travail	75% M.R.	50% M.R.	100%M.R.	75% M.R.	75% M.R.	75% M.R.	75% M.R.	100% M.R.	75% M.R.	75% M.R.	77.5% M.R.

BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, O. (1987) Méthodologie de sciences sociales et Approches qualitatives des organisations, Montréal: Presse de l'université du Québec.

Aktouf, O. (1989), Le management entre tradition et renouvellement, Montréal: Gaetan Morin.

Andrews, J. (1985), On the horns of a personnel Dilemma, Personnel Journal, 64 (6), pp. 92-98.

Anthony, P. et Norton, L. (1991), Link HR to corporate strategy, Personnel journal, Avril, pp. 75-86.

Anthony, W. et Nicholson, E. (1977), Management of human resources. A system Approach to personnel management. Colombus (Ohio) :Grib.

Archier, G. et Serieyx, H. (1984), L'entreprise de troisième type Paris, Seuil.

Audet, M. (1993), Le partage des expertises, dans Le gestionnaire: acteur primordial en gestion des ressources humaines, textes colligés par Leclerc, M., Presses de l'université de Montréal.

Beaud, J. P. (1984) Les techniques d'échantillonnage, Sous la direction de Benoit Gauthier, Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, Sillery, les presses de l'université de Montréal, pp. 175-201.

Beer, M. et Spector, B. (1985), Corporate wide transformations in Human Ressource Management, sous la direction de Walton, R. et K Lawrence, P. dans, Human resource management trends and challenges. Boston (Mass), Harvard business school.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn, Mills, D. et Walton, R. (1984),Management Human Assets, New York: Free Press.

Belanger, L., Petit, A., Bergeron, J. L., Foucher, R. et Benabou, C. (1993), La gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Chicoutimi, Gaétin Morin.

Belle, F. (1992) «Pour une gestion culturelle des ressources humaines, dans Gestion, mai, pp.16-27.

Benimadhu, P. (1989), Human resource management: Charting a new course Ottawa, the conference of board of canada.

Bernardin, H.J. et Betty, R.W. (1984) Performance appraisal: Assessing Human behavior at Work, Boston; Kent, pub. co.

Besseyre des Horts, C. H. (1988) Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: Concepts et outils, Paris les éditions d'organisation.

Besseyre des Horts, C. H. (1988) Vers une gestion stratégique des ressources humaines. Paris les éditions d'organisation.

Bevand, R. (1990), Peut-on manager l'intelligence de votre entreprise, Paris, pp.30-32.

Blais, R. (1994) La perception des dirigeants des ressources humaines dans le commerce de détail Relations industrielles, été, vol. 49.

Bordeleau, Y. (1982) Comprendre et développer les organisations: méthodes de recherche et d'intervention, Montréal, Agence d'Arc.

Bordeleau, Y., Brunet, L., Hacoun, R., Rigny, A.J., Savoie, A. (1982) Comprendre l'organisation, édition de l'Agence d'arc inc.

Bourdonnais, J. P. et Gosselin, A. (1988), Les défis de la gestion des ressources humaines pour les années 90 : un tour d'horizon, Gestion, Février, pp 23-29.

Bousquet, R. (1982) Évolution et perspectives de la fonction personnel, dans Pratique de fonction personnel sous la direction de Weiss, D. et Morin, P., Paris, Editions d'organisation.

Bouteillier, D. et Guérin, G. (1989), La philosophie de gestion des ressources humaines: un outil de gestion?, Gestion, mai, pp 20-29.

Bullock, R.J., et Walker, E.E. (1984), Gainsharing: a few questions and fewer answers, Human Resource Management, vol. 23, No 1, spring.

Burack, E. L. et Miller, E.H. (1980) The personnel function in transition, in Burack, E.,L.; Miller, E.H. Management of the human resource, Edglwood cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Cannac, Y. et La Cegros (1985), La bataille de la compétence, Paris, Hommes et techniques.

Castro, J.-L. et Lauriol, J. (1989), L'excellence: du neuf avec du vieux, Gestion, Novembre, pp. 31-36.

- Chalebois, M. (1992) Le plan de développement des ressources humaines, dans Cap sur le développement des ressources humaines, Association des hôpitaux du Québec, Montréal.
- Constantin, P. (1991), La rémunération flexible: un parcours semé d'embûches, Personnel, mars-Avril, pp. 18-21.
- Contandriopoulos, A. P., Bélanger, L., Nguyen, H. (1990), Savoir préparer de la recherche, Montréal, Presses de l'université de Montréal.
- D'iribarne, P. (1986), Vers une gestion culturelle des entreprises, Annale des mines-Gérer et comprendre, septembre, pp.77-85.
- De Bruyne, P., Herman, J. et De Schoutheete, M. (1984), Dynamique de la recherche en sciences sociales, Vendome, P.U.F.
- Deshpande, R. et Parasurama, A. (1986), Linking corporate culture to strategic planning, Business Horizons, mai-juin, pp. 323-334.
- Desatnick, R.(1983), The Business of human management, New York: John Willey.
- Deslauriers, J.P.(1987), Les méthodes de la recherche qualitative, Sillery.
- Deslaurier, J. P.(1991), Recherche qualitative: guide pratique, Mc Graw editeurs,
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. et Tichy, N.M. (1981), Human resources management: A strategic perspective. *Organizational dynamic*, 9, winter, pp. 51-67.
- Devanna, M.A., Fombrun, C.J. et Tichy, N. M.(1984), A framwork for a stratégic human resource management, dans C. Frombrun, N. Tichy et M.A. Devanna (eds.); Strategic human resource management, pp. 33-56. New york: John Wiley.
- Devereux, G.(1980), De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement, Paris, Flammarion.
- Dion, G. (1986) Dictionnaire canadien des relations de travail, deuxième édition, Les presses de l'université Laval et Fondation Gérard Dion, Québec.
- Dolan, L., Randall, S. (1988) Gestion des ressources humaines, Saint-Laurent, Edition du trécaré; Repentigny; Edition Renald Goulet.
- Donnadieu, G. (1987), Du nouveau dans les rémunérations, Personnel, mars-avril, pp. 120.

Dumont, J.L. (1982), Etude d'une expérience d'analyse de besoins et d'évaluation d'un programme de formation des cadres. Mémoire de Msc-gestion ressources humaines, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Dyer, L. (1984) Corporate revitalization through human resource management, Conférence prononcée le 27 mars. Montréal: Association des professionnels en ressources humaines du Québec.

Dyer, L. et Holder, G. W. (1988). Towards a strategic perspective of human resource management, Document de travail pour: Human resource management: Evolving roles and responsibilities. Washington: ASPA/BNA Handbook of HRM.

Emory, C.W. (1976), Business research method, HomewoodIll, Irwin.

Ferris, G.R., Schellenberg, D.A. et Zammuto, R.F. (1984), Human resources management strategy in declining industries. Human resources management, 23, No 4, pp. 381-394.

Fitz-Enz, J. (1984), How to measure human resource management, New York: McGraw Hill.

Freedman, A. (1990), The changing H.R. function, Report No 950, New York, Conference Board.

Freedman, A. (1985), The new look in wage policy and employee relation. New York: Conference Board.

French, W., L. et Bell, C.H. (1973), Organizational developement, 2nd edt. Englewood cliffs, prentice-hall.

Fombrun C., Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1984), Strategic human resource management, Toronto: John Wiley son editor.

Gagnon, Y.C. (1992), Le comportement du dirigeant de PME dans le processus d'adoption de nouvelles technologies, Thèse de Ph. D., Ecole des Hautes Études Commerciales, Montréal.

Garand, J.D. (1993), Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petite et moyenne entreprises: une synthèse conceptuelle et empirique. Université du Québec à Trois-Rivières, (GREPME)

Gauthier, B. (1984), Recherches sociales: de la problématique à la collecte des données, sous la direction de Gauthier, Benoît, Sillery, Presses de l'université du Québec.

- Gélinier, O. (1986), Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes Paris, hommes et techniques.
- Gosselin, L. (1995), La fonction ressources humaines en contexte québécois, perceptions et évolution, Relations industrielles, hiver, volume 50,
- Gosselin, A. (1988), La revitalisation et la transformation des organisations: un nouveau défi pour la GRH, Gestion, pp. 36-43.
- Guérin, G. (1994), Les sept tendances-clés de la «nouvelles» GRH, dans Le sens de la personne en gestion des ressources humaines, textes colligés par Roger Zaoré, édition murelle gagné.
- Guérin, G. et Wils, T. (1992), Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Les presses de l'université de Montréal.
- Guérin, G. (1980), Une approche systémique à la planification des ressources humaines dans une grande entreprise, Gestion, février, pp. 61-75.
- Guérin, G. et Charette, A. (1984), La planification des carrières: un modèle organisationnel, dans Tarrab, G.(dir) La psychologie organisationnelle au Québec. Montréal: Presses de l'université de Montréal.
- Guérin, G., Le Louarn, J. Y. et Wils, T. (1988), L'intégration des ressources humaines à la planification d'entreprises: une justification et un cadre conceptuel, Gestion, Février, pp. 23-33.
- Guérin, G., Le Louarn, J. Y. et Wils, T. (1991), La planification stratégique des ressources humaines, Montréal, Presses de l'université de Montréal.
- Guest, D. (1989), Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management, Janvier, pp. 48-51.
- Guiot, J. (1980), Organisations sociales et comportements, Ottawa: Agence d'Arc.
- Hall, D.T. (1984), Human resource development and organizational effectiveness, dans C. Fombrun, N. Tichy et M. A. Devanna (Eds) : Strategic human resource management, pp 159-181. New york: John Wiley.
- Hax, A. C. (1985), A new competitive weapon: the human resource strategy, Training and Development Journal, May, pp. 76-82.

Hickson, D., Hinings, G., Lee, G., Schneck, R. et Penings, J. (1977), A strategic contingencies theory of intra organizational power, Administrative Science Quarterly, 16, pp. 216-229.

Jalbert, F. (1989), Les ressources humaines : atout stratégique, Paris: L'harmattan.

Janger, A. (1977), The personnel function: Changing objectives and organization, Report No712, Ottawa: The Conference Board of Canada.

Joron, P. (1993), A l'ère de la qualité totale, une stratégie organisationnelle en gestion des ressources humaines axée sur la mobilisation dans Le gestionnaire: un acteur primordial en gestion des ressources humaines, textes colligés par Leclerc Michel, Presses de l'université du Québec.

Kerlinger, F.N., (1973), Foundations of behavioral research , New York : Holt, Rinehart Winston.

Krisko, N. (1991), Les pratiques de gestion des ressources humaines à l'entreprise non syndiquée, Mémoire de Maîtrise, Université de Montréal.

Kochan, T. et Cappelli, C. (1983), The transformation of the industrial relation and personnel function: A U.S. Perspective, dans Osterman, P.(dir) Industrial Labor Market. Cambridge: MIT University Press.

Kruger, M. J. et May, G.D. (1985), Two techniques to ensure that training programs remain effective. Personnel journal, Octobre, pp. 70-75.

Lecompte, M.D. et Judith, P.G. (1982), Problems of reliability and validity in ethnographic, Review of Educationnel Research, volume 52, numéro 1, pp. 73-78.

Larocque, C. (1980), La formation des cadres: bilan des pratiques dans les grandes entreprises au Québec. Gestion, novembre, pp. 67-78.

Larouche, V. (1984), Formation et perfectionnement en milieu organisationnel. Saint-Nazaire, (Québec) Les édition JCL inc.

Lawler, E.III (1988a), High involvement management, San Francisco: Jossey-Bass.

Lawler, E.III (1988b), Human resources management: meeting the new challenges, Personnel, janvier, pp. 22-27.

Le Louarn, J. Y. (1990), Les véritables enjeux: la participation, la formation et la sécurité d'emploi, Gestion, mai, pp. 41-46.

Legg, K. (1978), Power, innovation and problem solving in personnel management. London, McGraw Hill.

Legg, K. (1984), Evaluating planned organizational change, London.

Lemaître, N. (1985), La culture d'entreprise, facteur de performance, Gestion, mai 1990, pp. 41-46.

Lessard-Hébert, M.; Goyette, G. et Boutin, G. (1990), Recherche qualitative: fondements et pratiques; Edition Agence d'Arc inc. Montréal, Québec.

London, M., Bassman, E. et Fernandez, J. (1990), Human resource forecasting and strategy development, New York, Quorum.

Mc Donough III, E. (1986), How much power does H.R. have, and what can it do to win more?, Personnel, janvier, pp. 18-25.

Mac Greehee, W. et Thayer, P.W. (1961), Training in business and industry, New York, Wiley.

Mace, G. (1988), Guide d'élaboration d'un projet de recherche, Les presses de l'université de Laval, Québec.

Maclean, B. (1990), Value-added pay beats traditional merit program, Personnel Journal, septembre.

MacMillan, J. et Schumacker (1984), Ethnographic Research in Research in education: a conceptual introduction, Little Brown, Boston, pp. 305-333.

Meshoulam, I. et Baird, L. (1987), Proactive human resource management, Human resource management, 26(4), pp. 483-502.

Mathis, L. (1984), Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Paris: éditions d'organisation.

Miallet, P. (1989), Réussir la mobilisation de l'intelligence, Personnel, Mai, pp. 14-16.

Miles, M. B. (1979), Qualitative data as an attractive nuisance to the problem of analysis, Administrative Science Quarterly, Volume 24, numéro 4, pp. 590-602.

Miles, R. et Snow, C. (1977), Administration: Concepts , theory, problems, sous la direction de Yoder D. et Hanemam,H. dans Administration and Organization, Washington (DC): Bureau National des affaires.

Miles, R. (1980), Relations humaines et ressources humaines?, Harvard-L'expansion, 19, pp. 23-32.

Morin, J. et Seurat, R. (1989), La gestion des compétences, Harvard- L'expansion, été, pp. 17-24.

Morgan, G. (1989), Images de l'organisation, Québec: Presses de l'université Laval.

Murray, V. et V. et Dimick, D. (1978), Contextual influences on personnel policies and programs: An explanatory model, Academy of Management Review, Octobre, pp. 750-761.

Newstrom, J.W. et Lilyquist, J.M. (1979), Selecting needs analysis methods, Training and development Journal, 33, No10, pp. 52-56.

Nord, W.R. et Trucker, S. (1987), Implementing routine and redical innovations, Toronto, lexington Books.

Odiorne, G. (1990), HRM policy and program management: A new look in the 1980's» dans: Carroll S. et Shuller R. (éd) Human ressource management in the 1980's, Supplement to the ASPA Handbook of PAIR. Washington: Bureau of national affairs.

Olson, L. (1986), Training trends: the corporate view, Training and Development Journal, septembre, pp. 32-35.

Patton, M. Q. (1987), Analyzing and interpreting qualitative data, in How to use qualitative methods in Evaluation, sage.

Peretti, J. M. (1985), Un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines, Revue francaise de gestion, septembre-decembre, pp. 62-68.

Peter,T. et Waterman, R. (1983), Le prix de L'excellence, Paris, inter Éditions.

Petit, A. (1992), Comment élaborer un plan de développement des ressources humaines, dans un colloque Cap sur le développement des ressources humaines, AHQ, Février.

- Plessis, J. C. (1988), Concevoir et gérer la formation dans l'entreprise Paris, Les édition de l'organisation.
- Portwood, J. et Eichinger, R. (1985), The challenge of HR management, Personnel Administrator, Avril, pp. 54-58.
- Portwood, J. et Eichinger, R. (1986), Mainting the corporate competitive edge: human resource management at the fore front, Human Resource Planning, 9(4), pp.125-148.
- Quivy, R. et Campenhouth, L. V. (1988), Manuel de recherche en sciences scociales, Paris, Dumond.
- Rael, J. (1984), The Salaried professional: how to make the most of your career, New York, Praeger.
- Rochon, J. (1988), Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux, Ministère des services de santé et des services sociaux, Québec.
- Sainsaulieu, R. (1987), L'identité du travail: les effets culturels de l'entreprise, Paris: Presse de la fondation nationale des sciences politiques.
- Saint-Sauveur, A. (1988), Le plan de formation dans les PME et les PMI, Paris, Les éditions d'organisation.
- Savoie, A. (1987), Le perfectionnement des ressources humaines en organisation, Agence d'Arc inc., Montréal.
- Schein, E. (1978), Career dynamic: matching individual and organizational needs, reading, additson Wesley.
- Schein, E. (1986), Organizational culture and leadership, San Francisco, Jossey-Bass.
- Schlessinger, L. et Balzer, R. (1985). An alternative to buzzword management : the culture-performance link, Personnel, septembre, pp. 45-51.
- Schuster,R. (1980), Contemporary issues in human resource management, Reston: Reston Publishing Company.
- Schuler, R.S. (1987), Personnel and human resource management/ choice and organizational strategy, dans S.L. Dolon et R.S.

Schuler(Eds): Canadien reading in personnel and human resource management, St-Paul, MN; Toronto: West Publishing Compagny, pp. 3-26.

Schuler, R. et MacMillan, I. (1984), Gaining competitive advantage through HRM practices, Human Resource Management, pp. 241-255.

Schuler, R.S. et Jackson, S.E. (1987), Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices, Human Resource Planning, 10, No 3, pp. 125-141.

Schuler, R.S. Galante, S.P. et Jackson, S.E. (1987), Matching effective HR practices with competitive strategy. Personnel, sept. pp. 18-27.

Serieux, H. (1987), Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, Entreprise moderne d'édition.

Seymour, D.T. (1988), Depth interviewing, Marketing research qualitative: methods for the marketing professional, Chicago, Probus, pub co..

Skinner, W. (1982), Que sont devenus nos fidèles employés?, Harvard-l'expansion, printemps, pp. 94-114.

Summer, D. (1984), Human resource specialists: working with managers to improve productivity, Personnel, septembre-octobre, pp. 43-52.

Summers, G.F. (1970), Attitudes Measurement, Chicago Ill, Ran MC Nally.

Thériault, R. (1983), Gestion de la rémunération, Chicoutimi, Gaétin Morin ed., Québec.

Thiétart, R. A. (1984), La stratégie d'entreprise, Paris, Mcgraws-Hill.

Thierry, D. (1985), Les stratégies d'aménagement du temps de travail, Gestion, septembre, Montréal

Thomason, G. F. (1976), A textbook of personnel management. London:IPM.

Tichy, M. N., Fombrun, C.J. et Devanna, M.A. (1984), The organizational context of strategic human resource management, dans C.Fombrun, N.Tichy et M.A.Devanna(eds): Strategic human resource management, pp. 19-31. New york: John Wiley.

Tyson, S. (1987), Management of personnel function, Journal of Management Studies, septembre, pp. 523-532.

- Tyson, S. et Fell, A. (1986), Evaluating the personnel functions, Londres: Hutchinson.
- Ulrich, D. (1987), Strategic human resource planning: why and how, dans Dolan et Schuler, R.(dir), Canadian in personnel and human resource management. St Paul: West publishing.
- Van Der Maren, J. M. (1977), Le double aveugle contre Pygmalion Revue des sciences de l'éducation, volume 3, No3, pp. 365-380.
- Walker, J. (1980), Human resource planning, New-york:Mc Graw Hill.
- Wagel, W. (1990a), On the horizon: HR in the 1990S, Personnel, mai, pp. 41-44
- Werther, W., Davis, K. et Lee-Gosselin, H. (1990), La gestion des ressources humaines, Montréal: McGraw-Hill.
- Wexley, K.N. et Latham, G.P. (1981) Developing and training human resources in organizations. Glenview, Illinois: Scott, Forsman and Company.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., Le Louran, J.-Y (1989), La gestion stratégique des ressources humaines: un reniement du rôle social de l'entreprise, Relations industrielles, vol. 44, No. 2, 1989.
- Willis, S. et Dubin, S. (1990), Maintaining professional competence, San francisco, Jossey-Bass.
- Walton, R. (1985), Toward a strategy of eliciting employee commitment based on policies of mutuality, dans Walton, R. et Lawrence, P.(dir) Human resource management trends and challenges. Boston(Mass): Harvard Business School.
- Whipple, R. et Odenwald, S. (1990), Rewards have value, Personnel Journal, septembre, pp.92-96.
- Wortman, M. S. et Roberts, G.B. (1982), Innovative qualitative methods, technique and design in strategic management research, texte de la conférence présentée au strategic management conference, Montréal, 34 pages.
- Yin, R. K. (1981), The case study as a serious research strategy, Knowledge, volume 3, No 1, pp. 97-104.
- Yoder, D. et Haneman, H. (1979), Pair jobs, qualifications, and careers, dans Yoder, D. et Haneman, H.(dir) Professional Pair , Vol. VIII, ASPA Handbook or personnel and industrial Relations. Washington: Bureau of National Affairs.